

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.055>

JEL classification: F50, D10, J28

UDC: 338.2:339.9

Катерина ДОРОШКЕВИЧ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua
ORCID: 0000-0003-3966-224X
ResearcherID: R-4582-2017

Наталія КОЛІНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
E-mail: nataliia.o.kolinko@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-7020-6923
ResearcherID: R-5889-2017

Руслан ТЕЛЬВАК

здобувач III рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
E-mail: ruslan.v.telvak@lpnu.ua
ORCID: 0009-0002-1576-8226
ResearcherID: JNT-5665-2023

Наталія ГРОДЗЕВИЧ

асистент,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
E-mail: nataliia.p.hrodzevych@lpnu.ua
ORCID: 0009-0009-8642-822X
ResearcherID: JNT-4018-2023

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ АКТИВІЗАЦІЇ МЕНТОРСТВА

© Катерина Дорошкевич, Наталія Колінко, Руслан Тельвак, Наталія Гродзевич, 2023

Отримано: 04.09.2023 р.

Рекомендовано до друку: 21.09.2023 р.

Опубліковано: 25.10.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Дорошкевич К., Колінко Н., Тельвак Р., Гродзевич Н. Закономірності та принципи побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 55-63. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.055>

АНОТАЦІЯ

Вступ. З метою подальшого поглиблення євроінтеграційних процесів та підвищення рівня інноваційної складової національної економіки в умовах її відновлення, слід забезпечити належний рівень управління інноваційною діяльністю, що доцільно реалізувати в умовах активізації менторингу. Ретельної уваги потребують процеси формування стратегії і тактики інноваційної діяльності, що пов'язані із визначенням перспектив її розвитку у довгострокових періодах та формуванням підходів із їх реалізації у найближчі періоди часу. Для забезпечення їх результативності слід приділити увагу принципам формування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності на засадах активізації менторингу.

Мета. У статті слід рекомендувати концептуальну модель формування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності на засадах активізації менторингу та вказати на принципи її забезпечення.

Метод (методологія). Для досягнення цілей, у статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння. На підставі аналізування літератури та її систематизації, розвинуто науковий апарат окресленої проблематики.

Результати. З метою підвищення результативності інноваційної діяльності у статті сформовано концептуальну модель. Вона пояснює те, стратегічне планування відбувається на засадах врахування відповідних принципів. Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного та передбачає формування тактичних підходів із реалізації визначеної підприємством стратегії інноваційної діяльності. При цьому реалізуються принципи формування тактики інноваційної діяльності підприємств. Водночас менторинг, що базується на відповідних принципах і передбачає навчання працівників, доцільно здійснювати за результатами формування тактичних підходів та стратегічного планування. До принципів побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства віднесено: цілеспрямованість, системність, наукову обґрунтованість, об'єктивність, дієвість, економічну ефективність, оптимальність, постійне удосконалення.

Ключові слова: інноваційна діяльність; підприємство; стратегія; тактика; менторинг.

Вступ

Як відомо, Україна отримала статус кандидата на вступ до Євросоюзу у 2022 році. Подальші кроки євроінтеграції України потребують виконання критеріїв, які були встановлені у момент отримання зазначеного статусу. Вони стосуються розвитку чинного законодавчо-нормативного поля, реформи медіасфери, боротьби з корупцією, зниження впливу олігархічних кланів та лобіювання їх інтересів у органах влади тощо. Загалом Україною уже виконано понад 90% рекомендацій, висунутих Європейською комісією, що дозволяє почати переговори про вступ до ЄС. Рішення щодо цього очікуємо у грудні 2023 року.

З огляду на поглиблення євроінтеграційних процесів та виконання пунктів «Угоди про асоціацію з Європейським Союзом» вітчизняна економіка отримує імпульс для інноваційного розвитку [1]. Водночас у 2015-2023 роках спостерігається зростання інноваційної активності та скорочення інноваційних процесів підприємств (рис. 1). Динаміка кількості організацій, які здійснювали дослідження і розробки у 2018-2022 роках вказує на їх скорочення.

За даними щодо глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) у 2023 році Україна посідає 55 місце із 132 досліджених країн (значення індексу 32,8 балів), у порівнянні із 2022 роком відзначимо підняття на 2 позиції у рейтингу. При цьому найвищі оцінки отримано за легкість ведення бізнесу (48 місце у рейтингу), результативність знань та технологій (45 місце у рейтингу) [3].

За даними зведеного інноваційного індексу (у системі індикаторів Європейського інноваційного табло – European Innovation Scoreboard) у 2022 році Україна посідає 31 місце, зберігаючи позиції, отримані у 2021 році. Це місце дає змогу надати Україні статус «Повільного інноватора». Серед індикаторів найвищі оцінки отримано за складовими «Екологічна стійкість» (оцінка 75,9) та «Вплив на зайнятість» (оцінка 70,1) [4].

Розглянемо також рейтинг інноваційних економік, здійснений агенцією Bloomberg. Його складовими частинами є: продуктивність праці, патентна активність, ефективність вищої освіти, виробництво з доданою вартістю або технологічні можливості, інтенсивність досліджень і розробок, концентрація дослідників, проникнення високих технологій (кількість високотехнологічних підприємств). У цьому рейтингу Україна посідає 58 місце із 60

досліджених країн, втративши у період 2015–2021 років 25 позицій [5].

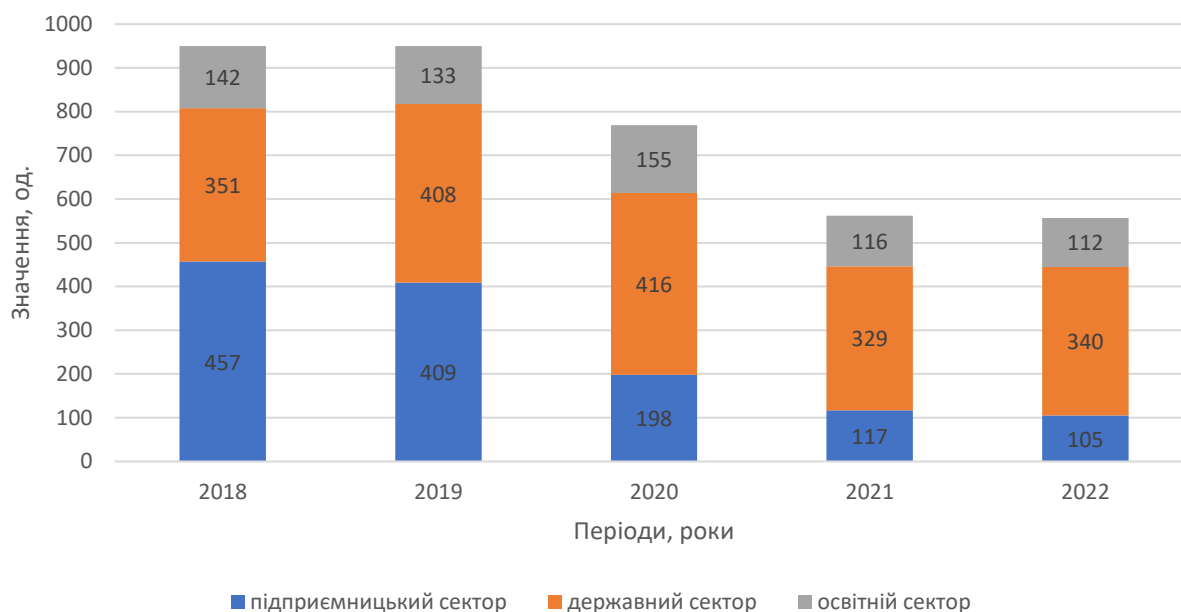


Рис. 1. Динаміка кількості організацій, які здійснювали дослідження і розробки у 2018-2022 роках, од.

Примітка: складено за [2].

Зрозуміло, що у аналізованому періоді вітчизняна економічна система отримала багато викликів. Спершу негативний вплив на окремі види економічної діяльності та стан вітчизняної економічної системи загалом мала пандемія COVID-19. В її умовах відбулось з одного боку, зниження обсягів виробництва чи тимчасове припинення діяльності в окремих сферах господарювання, з іншого боку – розвинулась цифрова економіка та Інтернет-технології. Із лютого 2022 року військові дії росії завдають руйнувань інфраструктурних об'єктів, значних людських та економічних втрат. У аналітичних дослідженнях Національного банку України станом на 1 червня 2023 року оцінено збитки, що завдані національній економіці за трьома напрямками: збитки реального сектору, ринку праці та інфляцію. За матеріалами звіту «Економіка України в умовах війни» економічні втрати, що завдані війною становлять 135 млрд. дол. США, а потреби на відбудову економіки складають 411 млрд. дол. США. Ці кошти слід спрямувати на відбудову житла, об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, гуманітарне розмінування, підтримку приватного сектору тощо. Аналітичні

дані свідчать, що експорт вітчизняних товарів впав на 35% у 2022 році, ВВП скоротився на 29,1%, індекс споживчих цін зріс на 26,6% тощо [6].

Тож, в умовах подолання військової агресії РФ та у процесі євроінтеграції України, слід забезпечити функціонування інвестиційно-інноваційної моделі економічного розвитку, яка передбачає співробітництво вітчизняних підприємств та підприємств ЄС в інноваційній сфері, формування (відбудову) інноваційної інфраструктури, формування інноваційного підприємницького середовища (попиту на інновації, оптимізацію людського потенціалу) тощо.

Реалізація поставлених цілей потребує системної роботи органів управління, підприємницьких структур, освітніх закладів. Водночас необхідним є формування планів перспективного розвитку підприємств, які відповідають Розпорядженню Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року», Розпорядженню Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 588-р «Про

схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року» тощо. Це доцільно здійснити у процесі побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств.

Забезпечення результативності процесів стратегічного і тактичного планування інноваційної діяльності підприємств слід здійснити на засадах менторства. Як відомо, менторство – це персоналізоване навчання учня (менті) зі сторони більш досвідченого колеги (ментора). Менторинг слід розглядати як систему взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (учня, менті) [7]. Тож, при побудові стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств менторинг забезпечує підвищення рівня мотиваційного впливу на працівників та використання їх інтелектуально-кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури та ноу-хау, зниження плинності кадрів тощо, тим самим, підвищуючи результативність процесів управління підприємствами. Досягнення окреслених цілей потребує дотримання відповідних принципів побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, які слід дослідити ретельно.

Загальновідомо, що закономірності визначають логічні взаємозв'язки, які притаманні предметам, економічним явищам та процесам інноваційної діяльності. Вони впливають на формування її стратегії та тактики як базових складових процесів планування діяльності підприємства. Водночас принципи є визначальними положеннями та передумовами, що лежать в основі описаних процесів, ти самим виражаючи закономірності побудови стратегії та тактики підприємств. Таким чином, принципи планування не тільки поглиблюють розуміння стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства в умовах менторингу, але й забезпечують дієвість і ефективність процесів їх формування. Іншими словами, активізація (пожвавлення) інноваційної діяльності підприємств та забезпечення її результативності на засадах активізації менторства потребує наукового та обґрунтованого підходу до процесів

стратегічного планування, що відбувається на засадах урахування закономірностей та принципів побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств.

Принципи стратегічного планування та управління підприємствами ретельно досліджені у працях таких вчених-економістів як Бондаренко В. М., Тягунова З. О., Гарафонова О. І., Блакита Г.В., Духніч С. Є., Дячун О. Д., Харченко В., Шпак Н. О., Романишин М. І. тощо [8-16]. Так, зокрема Бондаренко В. М. та Тягунова З. О. вказують на необхідність обґрунтування стратегічних планів (різноманітними дослідженнями та фактичними даними), забезпечення їх цілісності та гнучкості у довгостроковій перспективі та індивідуальність, яка дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним [8].

Методологічні принципи розробки фінансової стратегії торговельних підприємств розкриті у статті Блакита Г. В. [9]. До них зараховано науковість, економічну ефективність, забезпечення ефекту синергетики та зворотного зв'язку, функціональність, дотримання «стратегічної відповідності», врахування стратегічного мислення та бачення менеджерів.

Принципи маркетингового стратегічного планування (взаємоузгодженість, обґрунтованість, циклічність, гнучкість, багатоваріантність) розкриті у [10] та доповнені шляхом урахування економічної ефективності, об'єктивності (достовірності) та комплексності у [11]. Також, говорячи про формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства, Харченко В. доповнює даний перелік, включивши до нього економічну ефективність, комплексність, динамізм та раціональність тощо [12].

Гарафонова О. І. розглядає такі принципи стратегічного управління: перспективності, пріоритетності, реалізації, поетапності, циклічності та комплексності, даючи їх характеристику [13]. Так, реалізація полягає в тому, що поставлені стратегічні цілі та орієнтири відповідають наявним у підприємствам ресурсам, а пріоритетності – у послідовному дотриманні обраної стратегії, підпорядковуючи оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам. Окрім цього, авторкою вказано на необхідність дотримання

принципів: гнучкості, результативності, ефективності, стратегічного обліку та контролю, пріоритетності людського фактору, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління тощо.

Шпак Н. О. та Романишин М. І. до принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства віднесли наступне: принципи адаптивності та мобільності, стратегічності та цілеспрямованості, ієрархічності, системності, раціональності та економічного ефекту, комплексності та взаємоузгодженості управління, економічного зростання та рівноваги, фінансової стійкості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, каузальності, збалансованості, інноваційності та розвитку [14].

Ключові принципи формування стратегії і тактики конкурентоспроможності підприємства сформовано у [15]. До них зараховано принципи:

- цілеспрямованості;
- наукової обґрунтованості;
- об'єктивності;
- системності;
- оптимальності;
- дієвості;
- обґрунтованості індикаторного забезпечення;
- економічної ефективності тощо.

Отже, для наукових досліджень за проблемою характерним є те, що розглядаються єдині принципи формування, які слід застосовувати при стратегічному і тактичному плануванні інноваційної діяльності підприємств. Виняткові публікації, які присвячені вивченню тактичних операцій, лише повторюють поширені у економічному середовищі принципи стратегічного планування [16].

Мета та завдання статті

Відповідно до поставленої проблеми, у статті слід узагальнити принципи і закономірності побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

Виклад основного матеріалу дослідження

У результаті узагальнення останніх досліджень та публікацій за проблемою, можемо стверджувати про різноманітність думок учених, не співпадіння існуючих типологій та про відсутність єдиного переліку принципів, які забезпечують дієвість побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств. Водночас ученими економістами підкреслюється пріоритетність людського фактору та важливість врахування стратегічного мислення та бачення менеджерів [9; 13].

На засадах активізації менторства слід врахувати принципи менторингової діяльності, до яких віднесено цілеспрямованість, активізацію (спонукає менторів та менті до постійного розвитку, навчання, набуття комунікаційних навиків інноваційної діяльності), системність, урахування потреб та інтересів стейкхолдерів та запобігання конфлікту інтересів, добровільність, відсутність єдиних правил (індивідуалізації, відкритості і варіативності, доступності), зворотній зв'язок [17].

Концептуальна модель врахування принципів і закономірностей побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства наведена на рис. 2. Розроблена концептуальна модель пояснює те, що стратегічне планування відбувається на засадах врахування відповідних принципів.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного та передбачає формування тактичних підходів із реалізації визначеної підприємством стратегії інноваційної діяльності. При цьому реалізуються принципи формування тактики інноваційної діяльності підприємств. Водночас менторинг, який базується на відповідних принципах, передбачає навчання працівників, що доцільно здійснювати за результатами формування тактичних підходів та стратегічного планування.

Із врахуванням результатів останніх досліджень та публікацій за проблемою та, спираючись на концептуальну модель, пропонуємо такі принципи побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства:

цілеспрямованості, системності, наукової економічної ефективності, оптимальності,
обґрунтованості, об'єктивності, дієвості, постійного удосконалення (рис. 3).



Рис. 2. Концептуальна модель врахування принципів і закономірностей побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства

Примітка: сформовано авторами.

Принцип цілеспрямованості передбачає спрямування процесів інноваційної діяльності на виконання місії та досягнення цілей підприємства.

Системність відповідає концептуальній моделі та вказує на взаємодію її елементів у процесі інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує їх цілісність, гнучкість, зворотній зв'язок тощо. Формування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства потребує наукового обґрунтування (різноманітними дослідженнями та емпіричними даними тощо) та постійного вдосконалення. Стратегія і тактика повинна бути адаптована до поточного етапу розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, що забезпечує її об'єктивність та добровільність менторингу. Запобігання конфліктів у процесі менторингу та індивідуальний підхід до формування стратегії і тактики інноваційної діяльності забезпечують їх дієвість на підприємствах. Водночас витрати на

стратегічне, тактичне планування та менторинг не повинні перевищувати отримані результатів, на що вказує принцип економічної ефективності. Принцип оптимальності вказує на те, що процес побудови стратегії та тактики найбільше відповідає місії підприємства та характеру його інноваційної діяльності в умовах активізації менторства.

Системність відповідає концептуальній моделі та вказує на взаємодію її елементів у процесі інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує їх цілісність, гнучкість, зворотній зв'язок тощо. Формування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства потребує наукового обґрунтування (різноманітними дослідженнями та емпіричними даними тощо) та постійного вдосконалення. Стратегія і тактика повинна бути адаптована до поточного етапу розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, що забезпечує її об'єктивність та добровільність менторингу.

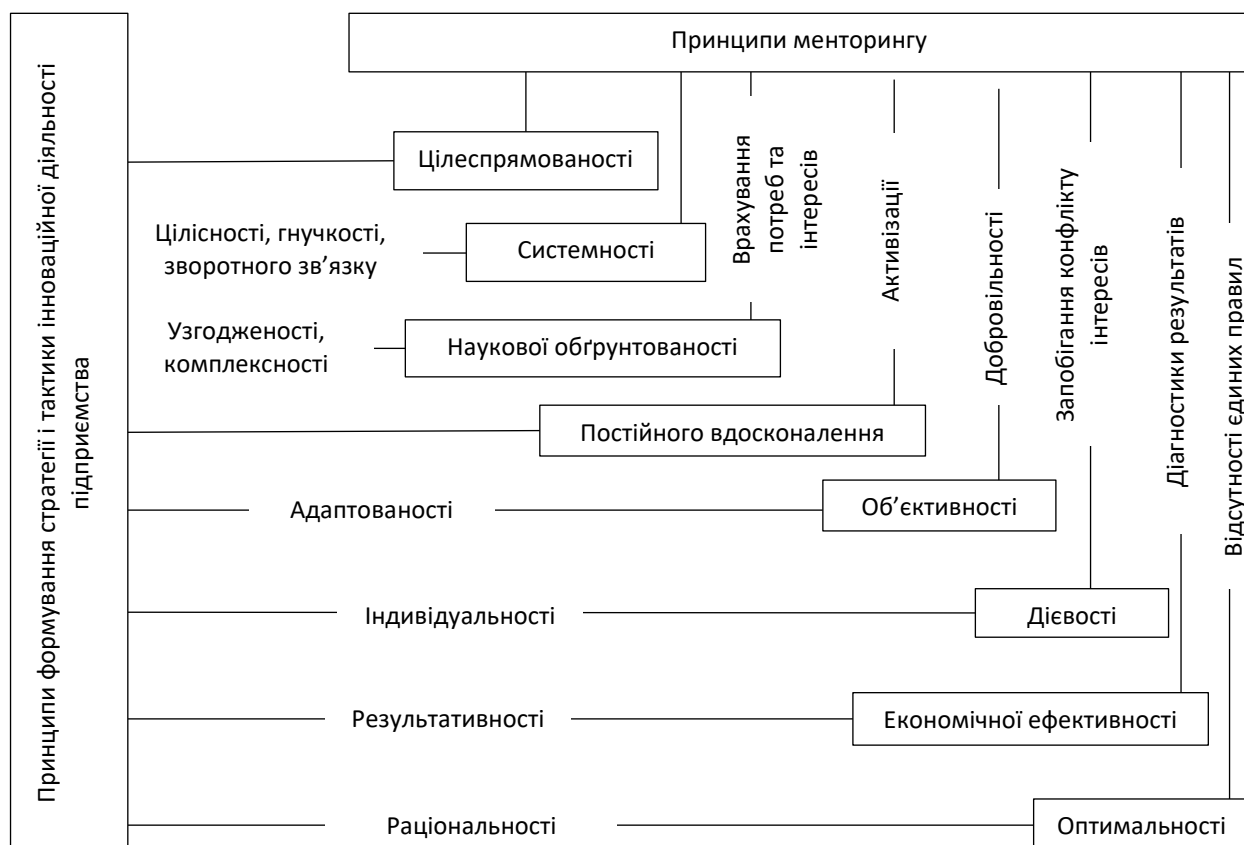


Рис. 3. Принципи побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства

Примітка: складено авторами.

Запобігання конфліктів у процесі менторингу та індивідуальний підхід до формування стратегії і тактики інноваційної діяльності забезпечують їх дієвість на підприємствах. Водночас витрати на стратегічне, тактичне планування та менторинг не повинні перевищувати отримані результати, на що вказує принцип економічної ефективності. Принцип оптимальності вказує на те, що процес побудови стратегії та тактики найбільше відповідає місії підприємства та характеру його інноваційної діяльності в умовах активізації менторства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На сучасному етапі перебігу євроінтеграційних процесів стоять першочергові завдання із відбудови національної економічної системи, усунення негативних впливів, що завдані агресором РФ та

підвищення рівня її інноваційної складової. Вирішення останнього лежить в площині удосконалення процесів управління інноваційною діяльністю, що слід реалізувати на засадах активізації менторингу (персоналізованого навчання учня (менті) зі сторони більш досвідченого колеги (ментора)).

З метою підвищення результативності інноваційної діяльності сформовано концептуальну модель врахування принципів і закономірностей побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. До принципів побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства віднесено: цілеспрямованість, системність, наукову обґрунтованість, об'єктивність, дієвість,

економічну ефективність, оптимальність, постійне удосконалення.

У подальших розвідках за проблемою слід сформулювати концептуальні засади розвитку

менторства у системі інноваційної діяльності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р.
2. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2023, 94 с.
3. Dutta S., Lanvin B., Rivera León L. and Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2023, WIPO Publication. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
4. Hollanders H., Es-Sadki N., Khalilova A., European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, European Innovation Scoreboard 2022, Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907>
5. Турченко Є. І. Співробітництво України та Європейського союзу в інноваційній сфері. Правничий часопис, 2022, № 4, Ч. 3, С. 126-133.
6. Погальська О. Економіка України в умовах війни, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4
7. Clutterbuck D. Everyone needs a mentor, Mc Graw-Hill, Chartered Institute, 2008, 200 р.
8. Бондаренко В. М., Тягунова, З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, 2015, № 1 (1), С. 92-99.
9. Блакита Г. В. Принципи побудови фінансової стратегії підприємства. Збірник наукових праць ВНА, 2000, № 4, С. 145-151.
10. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2017, № 5, С. 120-122.
11. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. Галицький економічний вісник, 2015, № 1, С. 140-147.
12. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Економіка, 2014, № 4 (130), С. 66 – 71.
13. Гарафонов О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління, 2013, № 1, С. 49-58.
14. Шпак Н. О., Романишин М. І. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування. Економіка та держава, 2010, № 10, С. 48-51.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011, 180 с.
16. Шевчук В. Принципи формування тактичних операцій: теорія та методологія дослідження. Вісник Академії правових наук України, 2013, № 1, С. 235-246.
17. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): моногр. за ред. Л.М. Савчук. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 468 с.

REFERENCES

1. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part, 29.5.2014, 3–2137.
2. Pisarenko, T. V., & Kuranda, T. K. et al. (2023). Scientific and technical activity in Ukraine in 2022: scientific and analytical report. K.: UkrINTEI. 94 p. (in Ukrainian).
3. Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (2023). Global Innovation Index 2023. *WIPO Publication*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.

4. Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Khalilova, A. (2022). European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, European Innovation Scoreboard 2022, *Publications Office of the European Union*. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907>.
5. Turchenko, E. I. (2022). Cooperation between Ukraine and the European Union in the innovation sphere. *Pravnych chasopis*, 4 (3), 126-133 (in Ukrainian).
6. Pogalska, O. (2023). The economy of Ukraine in the conditions of war. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 (in Ukrainian).
7. Clutterbuck, D. (2008). *Everyone needs a mentor*, McGraw-Hill, Chartered Institute, 200 p.
8. Bondarenko, V. M., & Tyagunova, Z. O. (2015). Basic principles of strategic marketing planning for enterprises. *Scientific newsletter of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 1 (1), 92-99 (in Ukrainian).
9. Blakita, G. V. (2000). Principles of financial strategy for enterprises. *Collection of scientific works of VNA*, 4, 145-151 (in Ukrainian).
10. Dukhnich, S. E. (2017). Basic principles of strategic marketing planning for enterprises. *International scientific journal Internauka*, 5, 120-122 (in Ukrainian).
11. Dyachun, O. D. (2015). The essence of strategic marketing planning, its tasks and principles. *Galician Economic Newsletter*, 1, 140-147 (in Ukrainian).
12. Kharchenko, V. (2014). Principles of forming a system of strategic management of the development of an industrial enterprise. *Economics*, 4 (130), 66-71 (in Ukrainian).
13. Garafonova, O. I. (2013). Strategic management: principles and approaches to the classification of development strategies. *Chernigov scientific journal of the Chernigov State Institute of Economics and Management. Ser. 1: Economics and management*, 1, 49-58 (in Ukrainian).
14. Shpak, N.O., & Romanushyn, M. I. (2010). The strategy of ensuring the economic stability of the enterprise and the principles of its formation. *Economy and the State*, 10, 48-51 (in Ukrainian).
15. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. G., & Romanko, O. P. (2011). *Enterprise competitiveness: planning and diagnosis: monograph*. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG. 180 p. (in Ukrainian).
16. Shevchuk, V. (2013). Principles of formation of tactical operations: theory and research methodology. *Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 1, 235-246. (in Ukrainian).
17. Management of socio-economic development of the country, region, enterprise in crisis conditions (production, construction and transport industries): monogr. (2019). Savchuk, L. M. ed. Dnipro: Bila K. O. Publisher. 468 p. (in Ukrainian).

Kateryna Doroshkevych, Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

Nataliya Kolinko, Candidate of Science (Economics), Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

Ruslan Telvak, PhD student, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

Nataliya Hrodzevych, Assistant, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

PATTERNS AND PRINCIPLES OF BUILDING STRATEGIES AND TACTICS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE ACTIVATION OF MENTORING

Abstract

Introduction. In order to further invigorate European integration processes and increase the level of the innovative component of the national economy in the conditions of its recovery, it is necessary to ensure the proper level of management of innovative activities, which should be implemented in the conditions of the activation of mentoring. The processes of forming strategies and tactics for the development of innovative activities, which are related to the determination of prospects for its development in long-term periods and the formation of approaches to their implementation in the nearest periods of time, require careful attention. To ensure their effectiveness, attention should be paid to the principles of strategy formation and development tactics of innovative activity on the basis of the activation of mentoring.

Purpose. To create a conceptual model of the formation of strategy and tactics for the development of innovative activity on the basis of the activation of mentoring and indicate the principles of its provision.

Method (methodology). To achieve the goals, the article uses the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison. Based on the analysis of the literature and its systematization, the scientific apparatus of the outlined problems was developed.

Results. In order to increase the effectiveness of innovative activity, a conceptual model is formed in the article, that explains that strategic planning takes place on the basis of taking into account the relevant principles. Tactical planning is a logical continuation of strategic planning and involves the formation of tactical approaches to the implementation of the enterprise's strategy of innovative activity. At the same time, the principles of forming the tactics of innovative activity of enterprises are implemented. Simultaneously, mentoring, based on the relevant principles, involves the training of employees expediently based on the results of the formation of tactical approaches and strategic planning. The principles of building a strategy and tactics for the development of innovative activities of enterprises on the basis of the activation of mentoring include: purposefulness, systematicity, scientific validity, objectivity, effectiveness, economic efficiency, optimality, constant improvement.

Keywords: innovative activity; enterprise; strategy; tactics; mentoring.

Cite as: Doroshkevych, K., Kolinko, N., Telvak, R., and Hrodzevych, N. (2023). Patterns and principles of building strategies and tactics for the development of innovative activities of enterprises on the basis of the activation of mentoring. *Economic analysis*, 33(3), 55-63. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.055>