

## СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ

©2020 ДОРОШКЕВИЧ К. О., ІВАСЮК В. В., ІСЬКІВ О. В.

УДК 658.012.32:658.589

JEL: O30; O39

### Дорошкевич К. О., Івасюк В. В., Іськів О. В. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять

У статті розглянуто стратегію і тактику інноваційного розвитку підприємств: уточнено визначення понять та їх взаємозв'язок, що полягає в такому. Тактика є логічним продовженням стратегії та розробляється на короткострокові періоди часу. Вона є засобом реалізації стратегії, що використовує методи менеджменту, різноманітні способи управлінського впливу, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, знань, умінь, інформації. У межах обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства можна сформува-ти та реалізувати низку тактичних підходів та забезпечити зворотний вплив на стратегію. Зважаючи на визначений характер взаємозв'язків, з метою розробки тактики інноваційного розвитку підприємств у статті рекомендовано використання елементів методу суфіксного дерева, що передбачає певний порядок: визначення атрибутів (характерних рис) 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 (збереження масиву даних у формі дерева, що дозволяє здійснити пошук необхідних повідомлень (інформації), які входять у масив); вибір тактики підприємства в умовах інноваційного розвитку, рухаючись від кореня суфіксного дерева до будь-якого із його листів. У результаті його використання сформовано суфіксне дерево стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** стратегія, тактика, інноваційний розвиток, управління, суфіксне дерево, планування.

**DOI:**

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 20.

**Дорошкевич Катерина Олегівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-4582-2017>

**Івасюк Володимир Васильович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4057-5442>

**Іськів Остап Васильович** – магістрант, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** ostapiskiv1@gmail.com

УДК 658.012.32:658.589

JEL: O30; O39

### Дорошкевич Е. О., Івасюк В. В., Іськів О. В. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять

В статье рассмотрены стратегия и тактика инновационного развития предприятий: уточнено определение понятий и их взаимосвязь, которая заключается в следующем. Тактика является логическим продолжением стратегии и разрабатывается на краткосрочные периоды времени. Она является средством реализации стратегии, которая использует методы менеджмента, различные способы управленческого воздействия, обеспечивающие реализацию стратегических целей на основе использования ресурсов предприятия, знаний, умений, информации. В рамках выбранной стратегии инновационного развития предприятия можно сформировать и реализовать ряд тактических подходов и обеспечить обратное влияние на стратегию. В соответствии с изложенным выше характером взаимосвязей, с целью разработки тактики инновационного развития предприятий в статье рекомендуется использование элементов метода суффиксного дерева, предполагающего следующий порядок: определение атрибутов (характерных черт) выбранной стратегии предприятия в условиях инновационного развития и формирование на их основе массива  $T$ ; выявление суффиксов ( $T[i.., n]$ ) массива данных длиной  $n$ , сущность которого определяет стратегию предприятия в условиях инновационного развития, то есть массив  $T$ ; построение суффиксного дерева (сохранение массива данных в форме дерева, что позволяет осуществить поиск необходимых сообщений (информации), которые входят в массив); выбор тактики предприятия в условиях инновационного развития, двигаясь от корня суффиксного дерева к любому из его листьев. В результате использования этого порядка сформировано суффиксное дерево стратегии дифференциации предприятия в условиях инновационного развития.

**Ключевые слова:** стратегия, тактика, инновационное развитие, управление, суффиксное дерево, планирование.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 20.

**Дорошкевич Екатерина Олеговна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-4582-2017>

**Івасюк Володимир Васильович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4057-5442>

**Іськів Остап Васильович** – магістрант, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** ostapiskiv1@gmail.com

**Doroshkevych K. O., Ivasyuk V. V., Iskiv O. V. Strategy and Tactics of Innovative Development of Enterprises: The Essence and Relationship of Concepts**

The article examines the strategy and tactics of innovative development of enterprises: the definition of concepts and their relationship are defined more exactly, which is presented as follows. Tactics are a logical continuation of the strategy and are developed for short periods of time. It is a means of implementing the strategy that uses management methods, different ways of managerial influence, ensuring the implementation of strategic goals based on the use of enterprise resources, knowledge, skills, and information. As part of the chosen strategy of innovative development of enterprise, it is possible to form and implement a number of tactical approaches and provide the feedback effect on the strategy. In accordance with the above characterized nature of relationships, in order to develop the tactics of innovative development of enterprises, the article recommends the use of elements of the suffix tree method, which involves the following order: definition of attributes (characteristic features) of the enterprise's chosen strategy in the conditions of innovative development and formation on their basis of the  $T$  array; identification of suffixes ( $T[i \dots, n]$ ) of the  $n$ -length data array, the essence of which determines the enterprise's strategy in the context of innovation development, i.e. the  $T$  array; building a suffix tree (saving the array of data in the shape of a tree, allowing to search for the necessary messages (information) that are part of the array); choosing the enterprise's tactics in the context of innovative development, moving from the root of the suffix tree to any of its leaves. As a result of the use of this order, a suffix tree of enterprise differentiation strategy is formed in the context of innovative development.

**Keywords:** strategy, tactics, innovative development, management, suffix tree, planning.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 20.

**Doroshkevych Kateryna O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-4582-2017>

**Ivasyuk Volodymyr V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4057-5442>

**Iskiv Ostop V.** – Graduate Student, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** ostapiskiv1@gmail.com

Як відомо, інноваційний тип розвитку, що полягає у впровадженні інноваційних технологічних розробок, новітніх процесів та прогресивного типу управління у діяльність підприємств, є пріоритетним для сучасної економічної системи. Завдяки йому створюється платформа для соціально-економічного розвитку національної економіки загалом та її регіонів зокрема, підвищуються її конкурентоспроможність і рівень безпеки та результативності економічної системи. Незважаючи на проголошений напрямок інноваційного розвитку та створення відповідної законодавчої бази [1–3], інноваційна активність вітчизняних підприємств залишається низькою. У 2018 р. інноваційно активними в Україні були лише 16,4% від загальної кількості промислових підприємств (рис. 1), спостерігаються скорочення витрат на інновації до 12180,1 млн грн (лише 0,6% обсягу реалізованої промислової продукції) та низький відсоток реалізованої інноваційної продукції (0,8%) у загальному обсязі продажу товарів і послуг тощо.

У згаданих умовах слід приділити увагу процесу управління інноваційною діяльністю підприємств, який можна представити як послідовну реалізацію функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), формуванню методів менеджменту як способів впливу керівної системи на керування, їх трансформації на альтернативній основі у управлінські рішення, реалізація яких забезпечується завдяки управлінському впливу на засадах керівництва. Особливої уваги при управлінні інноваційною діяльністю підприємств вимагають процеси планування, адже на їх основі формуються перспективи інноваційної діяльності та

визначається майбутній стан підприємства, а також способи його досягнення [5]. Важливими категоріями при реалізації функції планування інноваційного розвитку підприємств є поняття стратегії і тактики. Розглянемо їх докладно.

Стратегія і тактика діяльності підприємств досліджені у працях таких учених-економістів: Мінцберг Г., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Фоломкина І. С., Усачова І. Д., Дунська А. Р., Тимофеев В. М., Мардус Н. Ю., Рубан В. М., Савіцька Н. В., Коломієць О. Л., Головень О. В., Клопова І. О., Горелов Д. О., Большенко С. Ф., Левченко М. О., Кальницька М. А., Гангур О. Ю. тощо [5–15]. Так, Усачова І. Д. і Дунська А. Р. при дослідженні процесів планування зовнішньоекономічної діяльності спираються на те, що «тактика являє собою постановку тактичних короткострокових цілей і розробку короткострокових планів, які, своєю чергою, визначають сукупність практичних способів, необхідних для здійснення намічених цілей» [6]. Водночас сутність стратегії авторами не уточнюється, проте процес її формування розглядається як багатомірне поняття.

Тимофеев В. М. і Мардус Н. Ю. наводять низку відмінностей між поняттям стратегії і тактики, які можна узагальнити у твердженні стосовно того, що стратегія має системний характер, який виявляється в дії на міжсистемних рівнях, а тактика – ситуаційний характер дії всередині кожного окремого елементу системи [7]. Автори також вказують на різні часові відрізки, для яких розробляються стратегія і тактика діяльності підприємства. Стратегія спрямована на періоди часу понад рік, а тактика формується з метою досягнення конкретної цілі й отримання вигоди в короткостроковому періоді [7].



Рис. 1. Динаміка інноваційної активності підприємств у 2010–2018 рр. [4]

Рубан В. М. вказує на те, що тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії [8]. Таким чином, автор ототожнює сутнісний зміст поняття стратегії і тактики та відрізняє їх лише залежно від фактора часу. Подібним чином пояснюють відмінність стратегії і тактики підприємства автори Савіцька Н. В., Коломієць О. Л., зазначаючи, що тактика охоплює короткострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення. Проте авторами вказано також на те, що у процесі тактичного управління відбувається реалізація тактичних цілей підприємства, які слід формувати таким чином, щоб у процесі їх досягнення забезпечити реалізацію обраної стратегії підприємства [9]. Концепція тактичного управління також розвинута в роботі Головень О. В., Клопова І. О., які вбачають взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства в такому: в межах стратегії розвитку підприємства формується тактика управління, яка передбачає розв'язання окремих середньострокових проблем, що необхідно для досягнення стратегічних цілей підприємства [10].

Основними компонентами планування та реалізації стратегії підприємства, на думку Горелова Д. О. та Большенко С. Ф., є тактика, політика, процедури та правила [11]. Сутність тактики автори вбачають у процесі розробки короткострокових планів, які узгоджуються зі стратегією підприємства. На нашу думку, тактику не слід уважати сукупністю дій, які ведуть до отримання бажаного результату, адже при плануванні діяльності підприємства слід також забезпечити формування та вибір інших адміністративних важелів.

Справедливою є думка Левченка М. О. стосовно того, що для реалізації стратегічного курсу управління на підприємстві повинна розроблятися тактика [12]. Кальницька М. А. та Гангур О. Ю. розглядають стратегію управління як напрями розвитку підприємств для досягнення місії її функціонування, а так-

тику – як шляхи й етапи руху в межах цього напрямку (стратегії) [13].

Більшість авторів також стверджують, що стратегічне планування належить до повноважень менеджерів вищого рівня управління підприємством, а розробка тактики є прерогативою менеджерів середньої та нижчої управлінських ланок [6; 13; 14]. Така ж думка висловлена Г. Мінцбергом, який вказував на те, що деякі дії з позиції вищого керівництва підприємством можуть розглядатись як тактика, водночас для керівника відділу маркетингу вони будуть вважатися стратегією, оскільки від їх успішної реалізації залежить успіх його відділу [15].

Найбільш ретельну характеристику спільних рис і відмінностей стратегії й тактики здійснила Фоломкіна І. С., розглянувши сутність тактики, її особливості та взаємозв'язок зі стратегією. На думку автора, між стратегією і тактикою існує низка істотних відмінностей:

- ✦ тактика містить дії із реалізації стратегії підприємства, що вказує на її організаційний (поточний) характер;
- ✦ складовими тактики є практичні методи та прийоми менеджменту, які є свідченням того, що тактика спрямована на використання ресурсів для реалізації стратегічних цілей;
- ✦ тактичні рішення є деталізованими, а стратегія носить концептуальний характер [14].

Отже, незважаючи на необхідність результативної реалізації розробленої стратегії, тактика інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємств залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, додаткового вивчення потребують взаємозв'язки між стратегією і тактикою інноваційного розвитку підприємств, які дозволять забезпечити вибір останньої, що втілюється в способах реалізації стратегії (практичних діях, методах менеджменту тощо).

Мета статті – відповідно до поставленої проблеми дослідити стратегію і тактику інноваційного розвитку підприємств, сутність та взаємозв'язок між поняттями, що дозволить рекомендувати порядок розроблення тактичних підходів, які забезпечать реалізацію обраної стратегії інноваційного розвитку підприємств.

На підставі аналізування літературних джерел і дослідження практики управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств можемо стверджувати таке. Тактика інноваційного розвитку підприємства є логічним продовженням його стратегії. Вона розробляється на короткострокові періоди часу до року з метою реалізації стратегії підприємства. Отже, тактика є засобом реалізації стратегії, що використовує методи менеджменту, різноманітні способи управлінського впливу, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей на засадах застосування ресурсів підприємства, знань, умінь, інформації тощо. У межах обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства можна сформулювати та реалізувати низку тактичних підходів, вибір яких покладається на менеджерів усіх рівнів управління. Водночас у процесі здійснення тактики каналами зворотного зв'язку може відбутися уточнення стратегії.

Для вибору тактики інноваційного розвитку підприємства на підставі уже сформованої стратегії рекомендуємо використати елементи методу суфіксного дерева, що володіє відповідною структурою даних, яка передбачає збереження масиву із ключовими рядками [16].

*Суфіксне дерево* – це метод збереження масиву даних у формі дерева, що дозволяє здійснити пошук необхідних повідомлень (інформації), які входять у масив. Зручність алгоритму виявляється тоді, коли вхідними даними для пошуку входження слів у масив є текстовий документ (речення) [16; 17]. У літературних джерелах суфіксне дерево запропоновано використовувати для прогнозування автомобільної завантаженості комерційних шляхопроводів, моделювання надійності програмного забезпечення (використовується для побудови шаблону графа потоку керування) тощо [18; 19].

Використаємо елементи методу суфіксного дерева з метою вибору тактичних підходів підприємства в умовах інноваційного розвитку. З цією метою виявимо істотні складові стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку (атрибути). Їх умовно вважатимемо суфіксами, що будуть основою суфіксного дерева стратегії підприємства в умовах інноваційного розвитку. Для прикладу оберемо стратегію диференціації в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Як відомо, стратегія диференціації полягає у формуванні відмінних рис підприємства, його унікальних навичок чи набутих знань, до яких не мож-

ливо легко знайти доступ з боку конкурентів [20]. Таким чином, на підставі наведеного визначення можемо виділити такі атрибути стратегії диференціації: відмінність, внутрішні навички, набуті знання, недоступність, конкурентні переваги, економічна ефективність. Їх приймемо за масив даних довжиною  $n$  ( $n = 6$ ), сутність якого визначає стратегію диференціації ( $T$ ). Далі здійснимо поділ отриманого масиву на суфікси, сумарна кількість яких рівна 6. Таким чином, стратегія диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку ( $T$  = стратегія диференціації) матиме такі суфікси:

$T[1..]$  = відмінність, внутрішні навички, набуті знання, недоступність, конкурентні переваги, економічна ефективність;

$T[2..]$  = внутрішні навички, набуті знання, недоступність, конкурентні переваги, економічна ефективність;

$T[3..]$  = набуті знання, недоступність, конкурентні переваги, економічна ефективність;

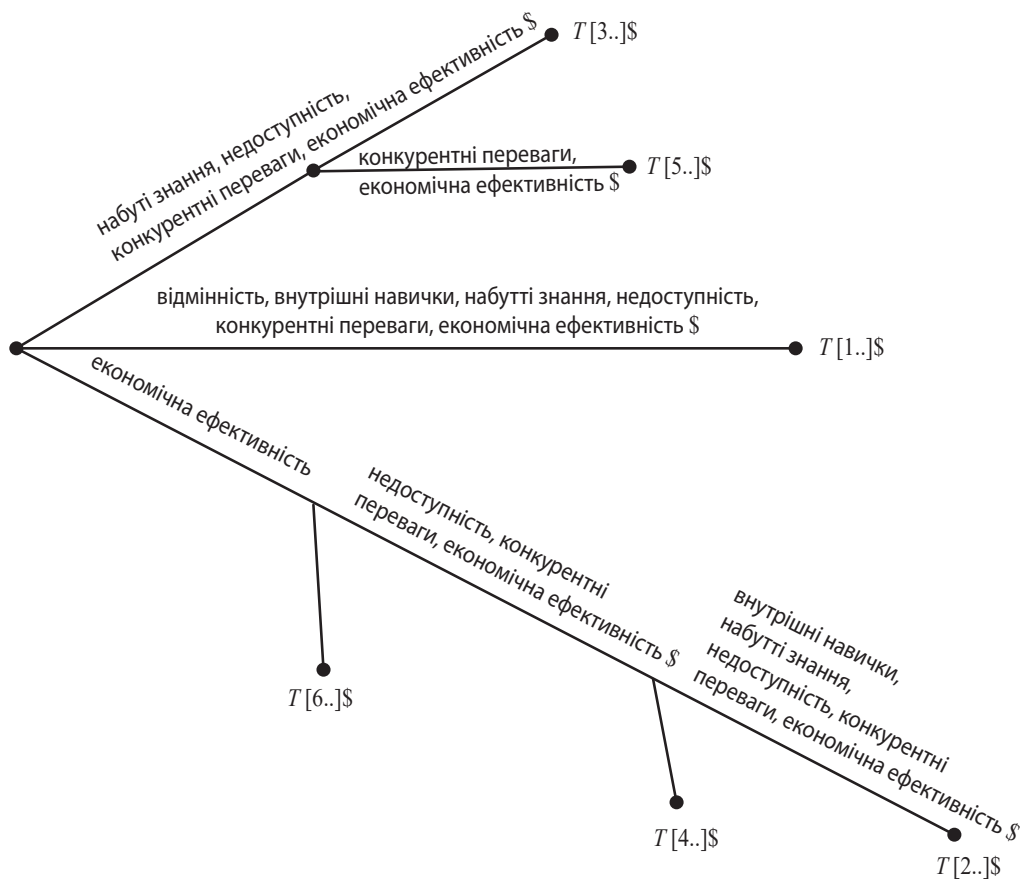
$T[4..]$  = недоступність, конкурентні переваги, економічна ефективність;

$T[5..]$  = конкурентні переваги, економічна ефективність;

$T[6..]$  = економічна ефективність.

На підставі визначених суфіксів стратегії диверсифікації підприємства в умовах інноваційного розвитку сформуємо суфіксне дерево, яке містить  $n$  ( $n = 6$ ) листків, кожна із внутрішніх вершин якого містить щонайменше другий ступінь (рис. 2). Кожне ребро сформованого суфіксного дерева стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку містить суфікси – складові стратегії диверсифікації, які можна вважати тактикою його діяльності. Залежно від обраного листка суфіксного дерева ( $n = 1, 2...6$ ) на підприємстві можна здійснити один або низку тактичних заходів задля реалізації стратегії диференціації. Наприклад, слідуючи за третім листом і обравши суфікс  $T[3..]$ , тактичними заходами із реалізації стратегії диференціації будуть: набуття знань, створення бар'єрів для конкурентів щодо їх копіювання, дотримання принципу економічної ефективності. Обравши листок 5 (суфікс  $T[5..]$ ), тактичні заходи підприємства полягатимуть у створенні конкурентних переваг лише за рахунок економічної ефективності діяльності, коли додаткові витрати підприємства будуть повністю покриті внаслідок збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції. Знак «\$» поряд із суфіксами на кожному із листків дерева вказує на скінченний перелік тактичних заходів із реалізації стратегії диференціації в умовах інноваційного розвитку.

Узагальнюючи наведений матеріал, можемо виділити порядок розробки тактичних підходів підприємств в умовах інноваційного розвитку на підставі використання елементів методу суфіксного дерева: визначення атрибутів (характерних рис)



**Рис. 2. Суфіксне дерево стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку**

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 (див. рис. 2); вибір тактичних підходів підприємства в умовах інноваційного розвитку, рухаючись від кореня суфіксного дерева до будь-якого із його листів, які завершуються знаком \$.

### ВИСНОВКИ

Інноваційний розвиток підприємств серед іншого передбачає впровадження прогресивного типу управління, що реалізується за допомогою процесів стратегічного планування інноваційного розвитку, складовими якого є стратегія і тактика. Тактика інноваційного розвитку підприємства є недостатньо дослідженою в літературних джерелах та в багатьох випадках прирівнюється до короткострокової стратегії. Проте тактика є логічним продовженням стратегії підприємства та засобом її реалізації, що розробляється на короткострокові періоди часу до одного року. Методи менеджменту, різноманітні способи управлінського впливу, які використовуються як тактичні підходи, забезпечують реалізацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, його знань, умінь, інформації. У межах обраної

стратегії інноваційного розвитку підприємства можна сформулювати та реалізувати низку тактичних підходів та забезпечити зворотний вплив на стратегію.

З метою розробки тактики інноваційного розвитку підприємств у статті рекомендовано використання елементів методу суфіксного дерева, що передбачає певний порядок: визначення атрибутів (характерних рис) 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 (див. рис. 2); вибір тактики підприємства в умовах інноваційного розвитку, рухаючись від кореня суфіксного дерева до будь-якого із його листів. У результаті його використання сформовано суфіксне дерево стратегії диференціації підприємства в умовах інноваційного розвитку. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів // Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року / за заг. ред. проф. В. І. Полохала. Київ : Парламентське видавництво, 2009.

- цтво, 2009. 16 с. URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36380.pdf>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
  3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 8 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
  4. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 108 с. URL: [https://ukrstat.org/en/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2018.pdf](https://ukrstat.org/en/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf)
  5. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2. С. 7–16. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-16.pdf>
  6. Усачова І. Д., Дунська А. Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2016. № 10. URL: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66961/pdf\\_30](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66961/pdf_30)
  7. Тимофеев В. М., Мардус Н. Ю. Теоретико-методичні підходи щодо ціноутворення. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 180–182.
  8. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68–71. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/71.pdf)
  9. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С. 143–149. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13885/1/23\\_143-149\\_Vis\\_727\\_Menagement.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13885/1/23_143-149_Vis_727_Menagement.pdf)
  10. Головень О. В., Клопов І. О. Концептуальні положення тактичного управління підприємством // *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції і інноваційного розвитку*: колективна монографія. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/2\\_Goloven.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/2_Goloven.htm)
  11. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
  12. Левченко М. О. Формування тактики і стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками на машинобудівному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=905>
  13. Кальницька М. А., Гангур О. Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. Т. 1. С. 140–145.
  14. Фоломкіна І. С. Тактика підприємства: сутність, особливості і взаємозв'язок зі стратегією. URL: [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54111.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54111.doc.htm)
  15. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер. 2001. 688 с.
  16. Weiner P. Linear pattern matching algorithms // 14<sup>th</sup> Annual IEEE Symposium on Switching and Automata Theory. 1973. P. 1–11. DOI:10.1109/SWAT.1973.13
  17. Sandeep T., Hankins R. A.; Patel J. M. Practical Suffix Tree Construction // VLDB '03: Proceedings of the 30<sup>th</sup> International Conference on Very Large Data Bases. Toronto, 2004. P. 36–47. URL: <http://www.vldb.org/conf/2004/RS1P3.PDF>
  18. Трегубенко І. Б., Беляков Д. О. Модифікований метод суфіксного дерева для прогнозування автомобільної завантаженості комерційних шляхопроводів. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 22. С. 122–127. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-22/122-127.pdf>
  19. Яковина В., Сердюк П., Нитребич О., Федасюк Д. Використання марковських ланцюгів вищого порядку в задачах моделювання надійності програмного забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 771: *Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. С. 209–213.
  20. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N. Y.: Free Press, 2004. 396 p.

## REFERENCES

- Folomkina, I. S. "Takyka pidprijemstva: sutnist, osoblyvosti i vzaiemozviazok zi stratehiieiu" [Enterprise Tactics: the Essence, Features and Relationship with Strategy]. [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54111.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54111.doc.htm)
- Holoven, O. V., and Klopov, I. O. "Kontseptualni polozhenia taktychnoho upravlinnia pidprijemstvom" [Conceptual Provisions of Tactical Enterprise Management]. *Ekonomika i menedzhment – 2013: perspektivy integratsii i innovatsionnogo razvitiya*. [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/2\\_Goloven.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/2_Goloven.htm)
- Horielov, D. O., and Bolshenko, S. F. *Stratehiia pidprijemstva* [Enterprise Strategy]. Kharkiv: Vyd-vo KhNADU, 2010.
- Kalnytska, M. A., and Hanhur, O. Yu. "Sutnioniat «stratehiia» i «takyka» v ekonomitsi" [Nature Concept «Strategy» and «Tactic» in the Economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, vol. 1, no. 1 (2016): 140-145.
- Kuzmin, O. Ye. "Kontseptsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu" [Concept and Evolution of Process-Structured Management]. *Ekonomika: realii chasu*. 2012. <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-16.pdf>
- [Legal Act of Ukraine] (2002). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
- [Legal Act of Ukraine] (2011). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
- Levchenko, M. O. "Formuvannia taktyky i stratehii upravlinnia zovnishnyoeconomicnymu ryzykamy na mashynobudivnomu pidprijemstvi" [Tactic and Strategy of Management External Economic Risks of Machine-Building Enterprises Forming]. *Efektivna ekonomika*. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=905>

- Mintzberg, G., Kuinn, Dzh. B., and Goshal, S. *Strategicheskii protsess. Kontseptsii, problemy, resheniya* [Strategic Process. Concepts, Problems, Solutions]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- "Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini" [Scientific and Innovative Activity in Ukraine]. 2018. [https://ukrstat.org/en/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2018.pdf](https://ukrstat.org/en/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf)
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2004.
- Ruban, V. M. "Typy i vydy stratehii v antykryzovomu upravlinni. Takyky antykryzovoho upravlinnia" [Types and Forms Strategies in Crisis Management. Crisis Management Tactics]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*. 2014. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/71.pdf)
- "Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv" [Strategy of Innovative Development of Ukraine for 2010–2020 in the Conditions of Globalization Challenges]. *Materialy parlamentskykh slukhan u Verkhovnii Radi Ukrainy 17 chervnia 2009 roku*. <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36380.pdf>
- Sandeep, T., Hankins, R. A., and Patel, J. M. "Practical Suffix Tree Construction". *Vldb '03: Proceedings of the 30<sup>th</sup> International Conference on Very Large Data Bases*. 2004. <http://www.vldb.org/conf/2004/RS1P3.PDF>
- Savitska, N. V., and Kolomiets, O. L. "Upravlinnia kreatyvnym potentsialom pidpriemstva: stratehiia i taktyka" [Management Company Creative Potential: Strategy and Tactics]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. 2012. [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13885/1/23\\_143-149\\_Vis\\_727\\_Menagement.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13885/1/23_143-149_Vis_727_Menagement.pdf)
- Trehubenko, I. B., and Bieliakov, D. O. "Modyfikovanyi metod sufiksnoho dereva dlia prohnozuvannia avtomobilnoi zavantazhenosti komertsiinykh shliakhoprovodiv" [The Modified Method of Suffix Tree for Forecasting of the Automotive Workload for Commercial Overpasses]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2015. <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-22/122-127.pdf>
- Tymofeiev, V. M., and Mardus, N. Yu. "Teoretyko-metodychni pidkhody shchodo tsinoutvorennia" [Theoretical and Methodological Approaches to Pricing]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (2013): 180-182.
- Usachova, I. D., and Dunska, A. R. "Osoblyvosti protsesu planuvannia zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv" [Features of the Planning Process of Foreign Economic Activity of an Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky i upravlinnia*. 2016. [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66961/pdf\\_30](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66961/pdf_30)
- Weiner, P. "Linear pattern matching algorithms". *14<sup>th</sup> Annual IEEE Symposium on Switching and Automata Theory*, 1973. 1-11. DOI:10.1109/SWAT.1973.13
- Yakovyna, V. "Vykorystannia markovskyykh lantsiuhiv vyshchoho poriadku v zadachakh modeliuvannia nadinosti prohramnoho zabezpechennia" [Use of Higher Order Markov Chains in Software Reliability Modeling Tasks]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 771: *Kompiuterni nauky ta informatsiini tekhnologii* (2013): 209-213.