

Дмитро Веркуш*

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті науково обгрунтовано та структуровано механізм розвитку інноваційності підприємств кондитерської галузі в умовах невизначеності. Запропоновано розглядати цей механізм через призму трьох рівнів: корпоративного, бізнес-рівня та функціонального, враховуючи контекст сучасних умов життя суспільства та ведення бізнесу, характеристики якого відображають VUCA світ, деструктивні виклики військового стану, діджиталізацію.

Наголошується, що розвиток підприємства як складної динамічної системи потребує використання в процесах прийняття рішень узагальнюючих показників, важливе місце серед яких займає інноваційність підприємства, а динаміка зміни інноваційного потенціалу є важливим показником якості управління підприємством. Визначено взаємозв'язок та вплив маркетингу на розвиток інноваційності та стабільну інтеграцію українського кондитерського бізнесу в європейський економічний простір.

Ключові слова: інноваційність підприємства, маркетинг, кондитерська галузь, VUCA, невизначеність, діджиталізація, грантове фінансування.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-187-196

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5267-6022>

Dmytro Verkush

MECHANISM OF INNOVATIVENESS DEVELOPMENT OF CONFECTIONERY ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY CONDITIONS

The article provides a scientific substantiation and structuring of the mechanism of innovativeness development of confectionery enterprises under uncertainty conditions. It is proposed to consider this mechanism through the prism of three levels: corporate, business, and functional, taking into account the context of modern conditions of social life and business conduct, the characteristics of which reflect the VUCA world, destructive challenges of martial law, and digitalization.

It is emphasized that the development of an enterprise as a complex dynamic system requires the use of generalized indicators in decision-making processes, among which an important place is occupied by enterprise innovativeness, and the dynamics of changes in innovation potential is an important indicator of enterprise management quality. The relationship and influence of marketing on the development of innovativeness and the stable integration of the Ukrainian confectionery business into the European economic space are determined.

Keywords: enterprise innovativeness, marketing, confectionery industry, VUCA, uncertainty, digitalization, grant funding.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.06.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розгляд зазначеного питання у загальному вигляді свідчить про протиріччя між об'єктивною необхідністю безперервного оновлення

* Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. Ukraine.

асортименту, технологій та маркетингових стратегій і обмеженістю класичних, статичних методів менеджменту, які втрачають дієвість у турбулентному середовищі. Традиційні підходи до планування R&D-проектів виявляються нерелевантними в умовах енергетичної нестабільності, дефіциту кадрів, коливань вартості сировини та обмеженості внутрішнього інвестиційного ресурсу. Більшість наявних досліджень пропонує узагальнені антикризові алгоритми, залишаючи поза увагою завдання побудови цілісного механізму, здатного збалансувати методи, форми та функції навколо єдиного орієнтира — розвитку інноваційності. Наукова невирішеність проблеми посилюється відсутністю засад диференціації управлінського інструментарію залежно від просторово-географічного та фіскального зонування територій України, що обумовлює потребу в розробці адаптивно-орієнтованого механізму для кондитерської галузі в період військового стану.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретико-методологічний фундамент дослідження процесів стратегічного управління та інноваційного розвитку підприємств в умовах ринкових трансформацій сформовано у класичних працях таких відомих вчених, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, О. Кузьмін, наукові підходи яких акцентують увагу на гнучкості та адаптивності бізнес-систем. Питаннями моделювання комплексних систем менеджменту, оцінки адаптивного потенціалу суб'єктів господарювання та вивчення впливу турбулентності макросередовища на капіталізацію підприємств присвячено низку сучасних розвідок вітчизняних дослідників, серед яких особливе значення мають праці Л. Федулової, О. Амоші та І. Павленка, де обґрунтовано архітектуру формування конкурентних стратегій промислових підприємств на засадах інноваційного оновлення, технологічного випередження та управління ризиками. Вагомий внесок у дослідження інноваційних трансформацій систем менеджменту належить В. І. Чобіток, яка наголошує, що формування ефективної системи управління сучасними промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку об'єктивно вимагає впровадження гнучких інструментів оцінювання наявного потенціалу з метою оперативного реагування на деструктивні ринкові шоки та дисбаланси [10]. Разом з тим, попри вагомий науковий доробок зазначених авторів, специфіка функціонування підприємств кондитерської галузі в умовах довготривалої воєнної деструкції залишається висвітленою фрагментарно. Зокрема, у наявних публікаціях бракує системного поєднання методів, форм і функцій менеджменту, які б забезпечували цілеспрямований розвиток інноваційності з урахуванням сучасних просторово-географічних реалій та специфічних фіскальних інструментів підтримки бізнесу, що потребує додаткового дослідження та архітектурного оформлення у вигляді прикладного механізму.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) є наукове обґрунтування, структурування та розробка адаптивно-орієнтованого механізму розвитку інноваційності підприємств кондитерської галузі в умовах невизначеності макросередовища, з урахуванням просторово-географічної диференціації територій та використання новітніх фінансово-економічних інструментів підтримки бізнесу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Аналіз сучасного стану та детермінант функціонування вітчизняної кондитерської індустрії дозволяє стверджувати, що поточний етап її розвитку безпосередньо визначається екстремальним рівнем невизначеності макросередовища, ключовим деструктивним чинником якого виступає тривалий військовий стан. Зазначені обставини є класичним виявом концепції VUCA-середовища, параметри якого набули гранично деструктивного значення для суб'єктів господарювання харчової промисловості. У контексті дослідження доцільно деталізувати вплив кожної з чотирьох компонентів цієї моделі:

- нестабільність (Volatility) проявляється у різких, складнопрогнозованих коливаннях вартості стратегічної сировини, логістичних витрат та обсягів внутрішнього попиту;
- невизначеність (Uncertainty) обумовлена неможливістю довгострокового планування R&D-проектів через безпекові ризики, загрози інфраструктурних руйнувань та міграцію кадрів;
- складність (Complexity) виражається у багаторівневому переплетенні фіскальних регуляторних норм, географічних чинників, технічних стандартів ЄС та нових умов залучення грантового капіталу;
- неоднозначність (Ambiguity) виникає через відсутність чітких історичних аналогів та прецедентів управління великими промисловими виробництвами під час повномасштабних воєнних дій.

Наукові розвідки у сфері галузевого менеджменту засвідчують, що подібні макроекономічні шоки формують глибоку асиметрію умов господарювання, деструкуючи стабільні ринкові зв'язки, але водночас виступаючи специфічним тригером для інноваційних трансформацій. Системне оцінювання впливу військового стану на діяльність підприємств переробної промисловості харчового сектору дозволяє диференціювати цей вплив на комплекс виражених негативних наслідків (мінусів) та низку специфічних стимулів і вікон можливостей (плюсів), які безпосередньо визначають вектор розвитку інноваційності галузі.

Серед ключових мінусів та деструктивних факторів воєнного часу науковці виділяють критичне руйнування традиційних логістичних ланцюгів, блокування глибоководних морських портів, що катастрофічно обмежило експортний потенціал галузі, а також безпрецедентну волатильність і дефіцит стратегічної імпортової сировини, зокрема какао-бобів та специфічних кондитерських жирів [2]. Дослідження фінансово-економічної стійкості промислових підприємств підтверджують, що ситуація ускладнюється перманентною енергетичною нестабільністю, руйнуванням виробничої інфраструктури на сході та півдні країни, гострим дефіцитом кваліфікованого кадрового потенціалу через міграційні процеси, а також суттєвим звуженням місткості внутрішнього ринку внаслідок падіння купівельної спроможності населення та зміни структури споживчих переваг у бік продуктів першої необхідності [6]. Зазначені чинники в сукупності формують бар'єри для класичного довгострокового планування, максимізують трансакційні витрати промислових суб'єктів та вимивають обігові кошти, які за стабільних умов могли б бути спрямовані на капіталомісткі R&D-проекти та модернізацію технологічних ліній.

Водночас, з погляду теорії адаптивного менеджменту та концепції інноваційного оновлення Л. Федулової, кризові умови військового стану діють як жорсткий каталізатор організаційної гнучкості, змушуючи підприємства активізувати приховані внутрішні резерви для забезпечення життєздатності [8]. Основним плюсом та драйвером інноваційного оновлення в цей період виступає поява та активне розгортання масштабних безповоротних грантових програм фінансової підтримки переробних підприємств, як з боку держави (наприклад, урядова програма «єРобота» під егідою Міністерства економіки України [5]), так і з боку міжнародних інституцій (програми USAID, проекти Європейського Союзу, Western NIS Enterprise Fund). Наукові дослідження фінансових ринків доводять, що доступ до альтернативного грантового фінансування мінімізує інвестиційні ризики R&D-діяльності, дозволяє кондитерським підприємствам здійснювати релокацію, закуповувати новітнє енергоефективне обладнання, оптимізувати пакувальні процеси та впроваджувати продуктові інновації (зокрема, лінійки довготривалого зберігання або функціонального призначення) без залучення наддорогих комерційних кредитів чи вимивання власного операційного капіталу [4].

Проте, ефективність реалізації цих можливостей та інтенсивність інноваційного розвитку підприємств кондитерської галузі мають виражену просторово-географічну та економіко-правову диференціацію, що зумовлює об'єктивну необхідність поділу території України на прифронтову та неприфронтову (тилову) зони господарювання. Наукові праці з регіональної економіки та державного регулювання підтверджують, що специфіка прифронтових територій характеризується екстремальними безпековими ризиками та обмеженістю доступу до класичного банківського кредитування, що, компенсується впровадженням спеціальних інструментів державної підтримки, ключовим серед яких є значно полегшене оподаткування [7]. Нормативно-правові пільги (звільнення або суттєве зниження ставок земельного податку, податку на нерухоме майно, особливі преференції щодо нарахування ПДВ, ЄСВ та спрощеної системи оподаткування для суб'єктів у зонах можливих або активних бойових дій) покликані знизити фіскальний тиск на бізнес. Внаслідок цього інноваційна діяльність кондитерських підприємств у прифронтових регіонах фокусується на процесах швидкої адаптації, досягненні максимальної технологічної мобільності, мінімізації постійних витрат бізнесу та діджиталізації систем збуту за рахунок вивільненого фіскального капіталу.

На противагу цьому, неприфронтові та тиліві території України функціонують у порівняно стабільніших безпекових умовах, що відкриває простір для реалізації стратегічних, довгострокових інноваційних проєктів, спрямованих на суттєве нарощування капіталізації бізнесу та вихід на зовнішні ринки. Попри те, що оподаткування суб'єктів господарювання в тилових регіонах здійснюється на загальних підставах без специфічних фіскальних пільг, ці підприємства мають значні переваги у вигляді розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури, концентрації кваліфікованої робочої сили, стабільнішого енергопостачання та спрощеного доступу до

міжнародних логістичних хабів. Наукові розвідки з проблем експортної орієнтації харчової промисловості свідчать, що інноваційний інструментарій тилових кондитерських підприємств концентрується навколо масштабних продуктових інновацій, впровадження екологічних стандартів пакування відповідно до регламентів ЄС, сертифікації виробництва та системного діджитал-маркетингу, оскільки саме ці фактори забезпечують стабільну інтеграцію українського кондитерського бізнесу в європейський та світовий економічний простір [3].

Враховуючи виявлену просторово-географічну та фіскальну асиметрію умов функціонування підприємств кондитерської галузі в умовах невизначеності, виникає об'єктивна наукова потреба в розробці інструментарію їхньої попередньої типізації. Перед безпосереднім розгортанням цілісного управлінського механізму необхідно чітко диференціювати суб'єкти господарювання за рівнем їхньої готовності до інноваційного оновлення. Спираючись на сучасні методологічні підходи у сфері стратегічного менеджменту та інноватики, найбільш релевантним фінансово-економічним інструментом для розв'язання цієї задачі виступає побудова матриці параметрів інноваційності на засадах багатовимірного кластерного аналізу.

Для побудови об'єктивної теоретико-методологічної моделі авторами запропоновано систему взаємопов'язаних індикаторів, які відображають ключові функціональні зрізи інноваційності кондитерського бізнесу в умовах невизначеності. До цієї системи віднесено: рівень технологічної готовності виробництва (спроможність до модернізації, енергонезалежності та масштабування R&D (Research and Development) — комплексу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт зі створення нових рецептур і технологій), ступінь діджиталізації маркетингових комунікацій (розвиненість цифрових каналів взаємодії зі споживачами [10] та впровадження моделі D2C (Direct-to-Consumer), яка передбачає прямі продажі від виробника кінцевому клієнту без залучення сторонніх посередників), гнучкість асортиментної матриці (швидкість виведення на ринок нових або адаптованих продуктових лінійок), а також ефективність залучення альтернативного (зокрема безповоротного грантового) фінансування [1]. На основі системного поєднання та якісного аналізу зазначених індикаторів було ідентифіковано три базові типи підприємств кондитерської галузі за рівнем їхньої інноваційності (табл. 1).

Побудована матриця параметрів наочно демонструє, що розвиток інноваційності в кондитерській галузі не може бути уніфікованим процесом, оскільки кожен виділений тип підприємств демонструє специфічну модель поведінки у VUCA-середовищі. Так, реактивно-адаптивний тип орієнтований на пряме виживання та мінімізацію втрат від нестабільності (Volatility), гнучко-трансформаційний тип використовує інструменти діджиталізації для зниження ринкової невизначеності (Uncertainty), тоді як стратегічно-випереджальний тип здатний ефективно управляти складністю (Complexity) регуляторних систем та капіталізувати неоднозначність (Ambiguity) ринку на власну користь для експансії в ЄС.

Таблиця 1. Матриця параметрів та типізації підприємств кондитерської галузі за рівнем інноваційності в умовах невизначеності, сформовано автором

Назва типу підприємства	Якісні межі інноваційного потенціалу	Ключові характеристики та галузева специфіка	Домінантний вектор інноваційної діяльності
Реактивно-адаптивний тип	Низький рівень інноваційної спроможності	Фінансування R&D здійснюється за залишковим принципом; асортимент статичний; низький рівень цифровізації процесу збуту; підприємства переважно локалізовані у прифронтових зонах з високими безпековими ризиками.	Оптимізація витрат; пошук грантів на відновлення або релокацію; впровадження базових технологій мобільності виробництва та збереження життєздатності.
Гнучко-трансформаційний тип	Середній рівень інноваційної спроможності	Наявна гнучка асортиментна політика; часткова діджиталізація каналів збуту (D2C, маркетплейси); активне залучення державних грантів («єРобота»); дислокація переважно у відносно стабільних тилових регіонах.	Модернізація пакувальних процесів; диверсифікація продуктової лінійки (впровадження виробів тривалого зберігання); розширення внутрішнього ринку.
Стратегічно-випереджальний тип	Високий рівень інноваційної спроможності	Високий рівень капіталізації; системний внутрішній R&D; повна сертифікація виробництва за стандартами ЄС; агресивний діджитал-маркетинг; стабільне фінансування за рахунок міжнародних грантів та експорту.	Масштабування екологічних інновацій (пакування за регламентами ЄС); вихід на європейські логістичні хаби; розробка функціональних та преміальних продуктів.

Відтак, кожна виділена група підприємств потребує специфікованого управлінського впливу. Для суб'єктів низького рівня пріоритетом є фінанське полегшення та фізичне виживання, тоді як для лідерів галузі — експансія та глибока інтеграція в європейський простір. Отримані результати теоретичної типізації та аналітичні характеристики груп виступають безпосереднім містком до архітектурного проектування цілісної системи управління. Саме логіка диференційованого підходу до виділених типів підприємств покладена в основу формування структурно-логічної схеми та інструментарію адаптивно-орієнтованого механізму розвитку інноваційності.

Логічним продовженням запропонованої теоретичної типізації підприємств кондитерської галузі є безпосереднє проектування та декомпозиція прикладного інструментарію управлінського впливу. Для того

щоб забезпечити перехід суб'єктів господарювання від реактивного виживання до стратегічного випередження, у структурі дослідження сформовано адаптивно-орієнтований механізм розвитку інноваційності підприємств кондитерської галузі в умовах невизначеності (рис. 1).

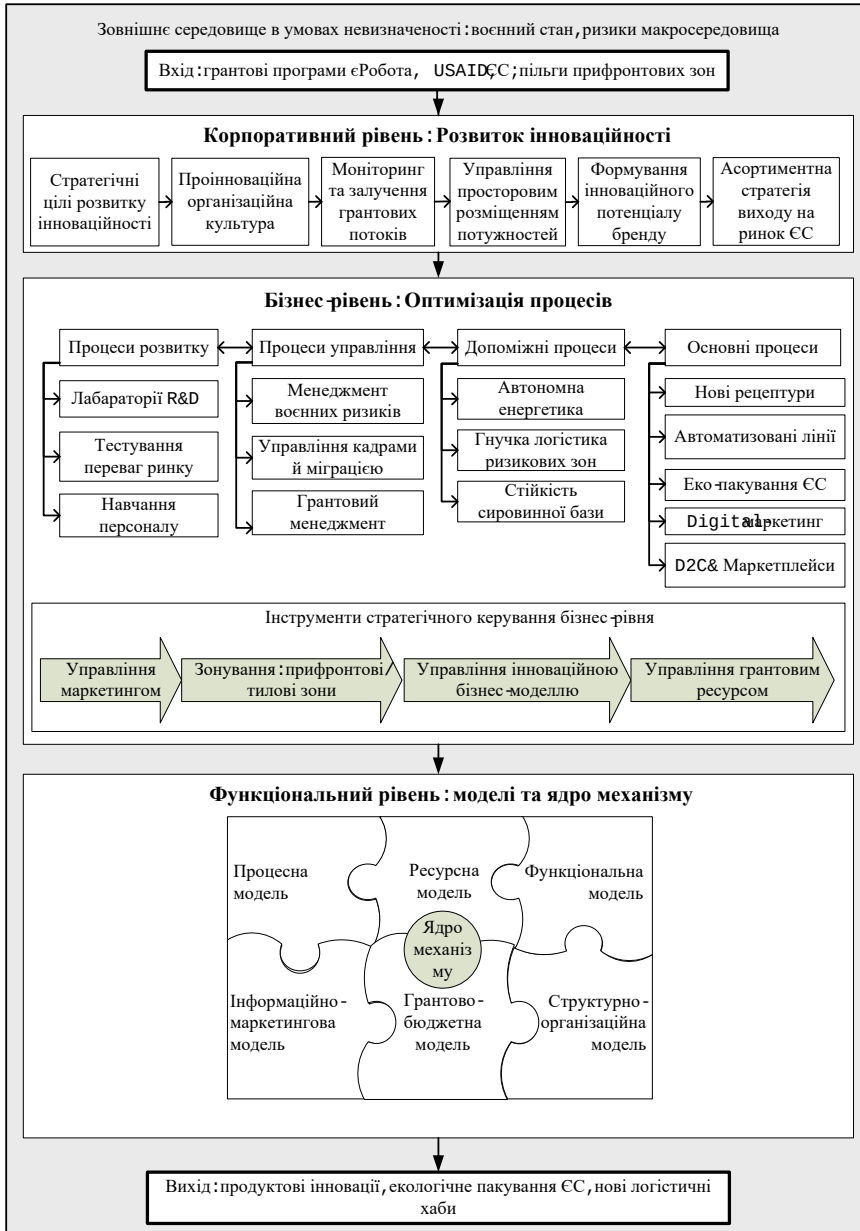


Рис. 1. Механізм розвитку інноваційності підприємств кондитерської галузі в умовах невизначеності, сформовано автором

Цей механізм являє собою динамічну систему взаємопов'язаних елементів, що інтегрує методи, форми та функції менеджменту з метою безперервного підвищення інноваційного потенціалу харчових виробництв.

Корпоративний рівень механізму є базисним і визначає стратегічні орієнтири інноваційної діяльності всього кондитерського підприємства. На цьому рівні реалізуються функції цілепокладання, формування проінноваційної культури та ухвалення рішень щодо просторової релокації чи захисту активів, а основним інструментарієм виступає перманентний моніторинг і диверсифікація вхідних грантових та фіскальних потоків.

Бізнес-рівень спрямований на безпосередню оптимізацію процесних моделей. У його структурі процеси розподіляються на чотири взаємопов'язані блоки: основні (модернізація ліній, впровадження еко-пакування ЄС), допоміжні (розбудова автономної енергетики, гнучка логістика ризикових зон), процеси управління (менеджмент воєнних ризиків та кадрова адаптація) і процеси розвитку (діяльність R&D-лабораторій та тестування ринку). Керуюча ланка цього рівня забезпечує трансформацію стратегічних імпульсів у конкретні інноваційні бізнес-моделі через призму просторово-географічного зонування.

Функціональний рівень забезпечує приземлення механізму через систему конкретних моделей (процесної, ресурсної, функціональної, інформаційно-маркетингової, грантово-бюджетної та структурно-організаційної), які замикаються на єдиному цільовому ядрі. Реалізація завдань цього рівня відбувається через специфічні методи (хеджування ризиків, експрес-тестування попиту), форми (екосистеми D2C, маркетплейси, галузеві кластери) та функції (маркетингово-діджиталізаційну, стимулювальну, аналітичну та фіскально-оптимізаційну), що дозволяє капіталізувати податкові преференції прифронтових територій у технологічне оновлення бізнесу.

Динаміка функціонування всього механізму побудована на принципі безперервного зворотного зв'язку. Сигнали про зміну податкового законодавства чи появу нових грантів надходять на корпоративний рівень, трансформуються у конкретні R&D-завдання на бізнес-рівні та реалізуються через інноваційні методи і форми на функціональному рівні, забезпечуючи перманентне зростання інноваційності та стійкості кондитерського підприємства в умовах високої невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Науковим результатом статті є розробка тривірневого механізму розвитку інноваційності кондитерських підприємств в умовах невизначеності макросередовища. Визначено, що ключовим стимулом у період військового стану є залучення безповоротних державних (програма «єРобота») та міжнародних грантів. Сформовано теоретико-методологічну матрицю параметрів для якісної типізації підприємств за трьома кластерами: реактивно-адаптивним, гнучко-трансформаційним та стратегічно-випереджальним.

Практична значущість полягає в диференціації менеджменту відповідно до просторово-географічного та фіскального зонування України. Для прифронтової зони обґрунтовано алгоритми капіталізації податкових пільг

для фінансування інновацій мобільності та автономії. Для тилових регіонів інструментарій орієнтовано на диверсифікацію асортименту, функціональні продукти, діджитал-маркетинг та впровадження стандартів пакування ЄС для виходу на міжнародні логістичні хаби.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою економіко-математичних моделей для оцінки впливу фіскальних пільг прифронтових територій на швидкість окупності технологічних інновацій, а також із формуванням механізмів кластерної взаємодії підприємств харчової промисловості на світовому ринку.

1. Бобровник В., Андрушкевич З. Мікромоменти в цифровій трансформації маркетингу: вплив на шлях клієнта в різних бізнес-моделях. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 112–119.
2. Економічний моніторинг під час війни: логістичні бар'єри, зміна товарних потоків та адаптація бізнесу : аналітична доповідь / Ін-т екон. дослідж. та політ. консультацій. Київ, 2024. 48 с.
3. Кирчата І. А., Шемаєва Л. Г. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку та експортного потенціалу підприємств харчової промисловості України в контексті євроінтеграції. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, № 1. С. 34–47.
4. Криворучко О. В., Шемаєва Л. Г. Безповоротне грантове фінансування як інструмент забезпечення життєздатності та інноваційного відновлення підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 45–58.
5. Про затвердження Порядку надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2022 р. № 739. Офіційний вісник України. 2022. № 53. Ст. 3020.
6. Результати щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни» : аналітичний звіт / Ін-т екон. дослідж. та політ. консультацій. Київ, 2024. 35 с.
7. Сторонянська І. З., Бенюк Л. Я. Просторова диференціація умов функціонування бізнесу в Україні під час воєнного стану: інструменти державної та фіскальної підтримки. *Регіональна економіка*. 2024. № 3. С. 15–28.
8. Федюлова Л. І. "Технологічна готовність" промисловості України до інноваційного розвитку. *Економіка України*. 2017. № 5/6. С. 26–42.
9. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 116–122.
10. Шемаєва Л. Г. Стратегічне управління R&D-діяльністю підприємств як чинник забезпечення їх інноваційного оновлення. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 54–65.

1. Bobrovnyk, V., & Andrushkevych, Z. (2025). Micromoments in digital transformation of marketing: Impact on the customer journey in different business models. *Innovatsiina Ekonomika [Innovative Economy]*, (1), 112–119.
2. Economic monitoring during the war: Logistic barriers, changes in commodity flows, and business adaptation: Analytical report. (2024). Institute for Economic Research and Policy Consulting. Kyiv, 48 p.
3. Kyrchata, I. A., & Shemaieva, L. H. (2024). Strategic guidelines for innovative development and export potential of food industry enterprises of Ukraine in the context of European integration. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti [Economics of Food Industry]*, 16(1), 34–47.
4. Kryvoruchko, O. V., & Shemaieva, L. H. (2024). Non-repayable grant funding as a tool for ensuring the viability and innovative recovery of food industry enterprises under martial law. *Ekonomika ta Upravlinnia APK [Economics and Management of APK]*, (2), 45–58.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). On approval of the Procedure for providing grants for the creation or development of processing enterprises: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 24, 2022, No. 739. *Ofitsiyni Visnyk Ukrainy [Official Gazette of Ukraine]*, (53), Art. 3020.
6. Results of the monthly survey of enterprises "Ukrainian business during the war": Analytical report. (2024). Institute for Economic Research and Policy Consulting. Kyiv, 35 p.

7. Storonyanska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2024). Spatial differentiation of business operating conditions in Ukraine during martial law: Tools for state and fiscal support. *Rehionalna Ekonomika* [Regional Economy], (3), 15–28.
8. Fedulova, L. I. (2017). "Technological readiness" of Ukrainian industry for innovative development. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], (5/6), 26–42.
9. Chobitok, V. I., & Shelest, T. M. (2021). Management system of industrial enterprises in the conditions of innovative development: scientific and practical aspects of evaluation. *Problemy Ekonomiky* [The Problems of Economy], (2), 116–122.
10. Shemaieva, L. H. (2023). Strategic management of R&D activities of enterprises as a factor in ensuring their innovative renewal. *Ekonomika ta Upravlinnia APK* [Economics and Management of APK], (1), 54–65.