

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.47>

УДК: 338

I. В. Тарновська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

В. В. Мартинюк,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4538-0282>

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

I. Tarnovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Management,

National Transport University

V. Martyniuk,

PhD student of the third (educational and scientific) level of higher education,

National Transport University

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES: ASPECTS OF IMPLEMENTATION AND EFFICIENCY IMPROVEMENT

В статті визначені основні проблеми, які виникають перед менеджментом щодо впровадження інноваційних стратегій підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Розглянуті основні аспекти, які сприяють підвищенню інноваційного потенціалу підприємств та інноваційного управління, а також сучасний підхід до інноваційних стратегій, що дозволяє підприємствам забезпечувати регулярне оновлення продукції, підвищувати її якість і конкурентоспроможність. Визначено, що ефективність управління залежить від вибору відповідних управлінських технологій, які враховують складність об'єкта управління, кількість і характер зв'язків та умови реалізації функцій. Зазначено, що розвиток інноваційних інструментів управління є необхідною умовою для ефективного управління в сучасному бізнес-середовищі. Визначені основні фактори, що впливають на ефективність управлінських процесів, а саме: невчасне виконання робіт, недостатня автоматизація процесів підготовки рішень і реєстрації трансакцій, безвідповідальність та недостатній облік трансакцій, втрата контролю над виконанням завдань і відсутність чіткої реєстрації процесів, автономне оцінювання діяльності учасників процесу управління та некоректний підбір організаційної структури для забезпечення інноваційності. Розглянуті дві основні категорії стратегій: активні та пасивні та їх особливості застосування. Розглянуті різні типи інноваційних стратегій за класифікацією Ф. Котлера, а саме: «Кидання виклику», «Партизанська війна», диференціація продукції, цінове лідерство, раціоналізація, освоєння та заповнення ринкових ніш, злиття і поглинання та орієнтація на малі наукомісткі фірми. Дана їхня характеристика та розкриті особливості кожної. Зазначено, що вибір і впровадження інноваційних стратегій, орієнтованих на створення нових продуктів або вдосконалення процесів, є визначальним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Комплексний підхід до управління, що поєднує сучасні методи, інноваційний інструментарій та стратегічне

планування, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та адаптуватися до динамічних змін.

The article identifies main problems that arise before the management regarding introduction of innovative strategies of enterprises in the conditions of dynamic changes of the external environment. The article considers main aspects that contribute to increase of innovation potential of enterprises and innovation management, and also a modern approach to innovation strategies, which allows enterprises to ensure regular product renewal, increase of its quality and competitiveness. It is determined that the efficiency of management depends on the choice of appropriate management technologies, which take into account the complexity of the object of management, the number and nature of connections and the conditions for the implementation of functions. It is noted that the development of innovative management tools is a prerequisite for effective management in the modern business environment. The main factors affecting the efficiency of management processes are identified, namely: untimely execution of work, insufficient automation of decision-making and transaction registration processes, irresponsibility and insufficient accounting of transactions, loss of control over the execution of tasks and lack of clear registration of processes, autonomous evaluation of the activities of participants in the management process and incorrect selection of the organisational structure to ensure innovation. The article considers two main categories of strategies: active and passive, and their specifics of application. Different types of innovation strategies according to F. Kotler's classification are considered, namely: "challenging", "guerrilla warfare", product differentiation, price leadership, rationalisation, development and filling of market niches, mergers and acquisitions and focus on small knowledge-intensive firms. Their characteristics are given and the features of each are revealed. It is noted that the choice and implementation of innovative strategies aimed at creating new products or improving processes is crucial for ensuring the long-term competitiveness of enterprises. An integrated approach to management, combining

modern methods, innovative tools and strategic planning, allows enterprises to respond effectively to market challenges and adapt to dynamic changes.

Ключові слова: *менеджмент, стратегії, управління, інноваційний потенціал, підходи, інструменти, ефективність, підприємство, якість, конкурентоспроможність, розвиток, інструменти, методи, зміни, ринок.*

Keywords: *management, strategies, management, innovation potential, approaches, tools, efficiency, enterprise, quality, competitiveness, development, tools, methods, changes, market.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища й зростаючої конкуренції ставить перед менеджментом складне завдання - впровадження інноваційних стратегій для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та ефективного функціонування організацій.

Основні проблеми, які виникають у цьому контексті, включають: відсутність чіткої структуризації управлінських процесів, що ускладнює координацію між підрозділами, низький рівень автоматизації процесів прийняття рішень і реєстрації трансакцій, що спричиняє затримки у виконанні завдань, недостатній розвиток інноваційних інструментів моделювання, які можуть підвищити ефективність управлінських рішень, слабка інтеграція між різними типами інновацій - технологічними, організаційними та маркетинговими та некоректний підбір організаційної структури, яка не враховує специфіку інноваційної діяльності. Актуальність проблеми посилюється необхідністю не лише вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, а й проактивного формування інноваційних рішень, які здатні забезпечити сталий розвиток підприємств [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження питань інноваційного розвитку економіки, розробки та впровадження інноваційної стратегії, стратегічного управління інноваційною діяльністю розкриті у

наукових працях таких вітчизняних вчених, як Антонюк Л. [2], Возняк Г., Войнаренко М., Гальчинський А., Геєць В. [3], Горбатенко В., Жаліло Я., Зянько В. [4], Ілляшенко С., Кузнєцова А., Ковтуненко К., Новікова І., Онишко С. [5], Семиноженко В., Стадник В, Федулова Л., Череп А. та інші. Проте

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження інноваційних стратегій управління, а також визначення шляхів підвищення їхньої ефективності в умовах сучасних змін економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблеми розвитку підприємств стають ще більш актуальними в контексті використання інноваційних стратегій. Для покращення організаційних засад управління та ефективного впровадження інноваційних технологій, необхідно зосередитися на глибокому моделюванні й структуруванні управлінських процесів. Основні аспекти, які сприяють підвищенню інноваційного потенціалу підприємств (рис.1), включають:

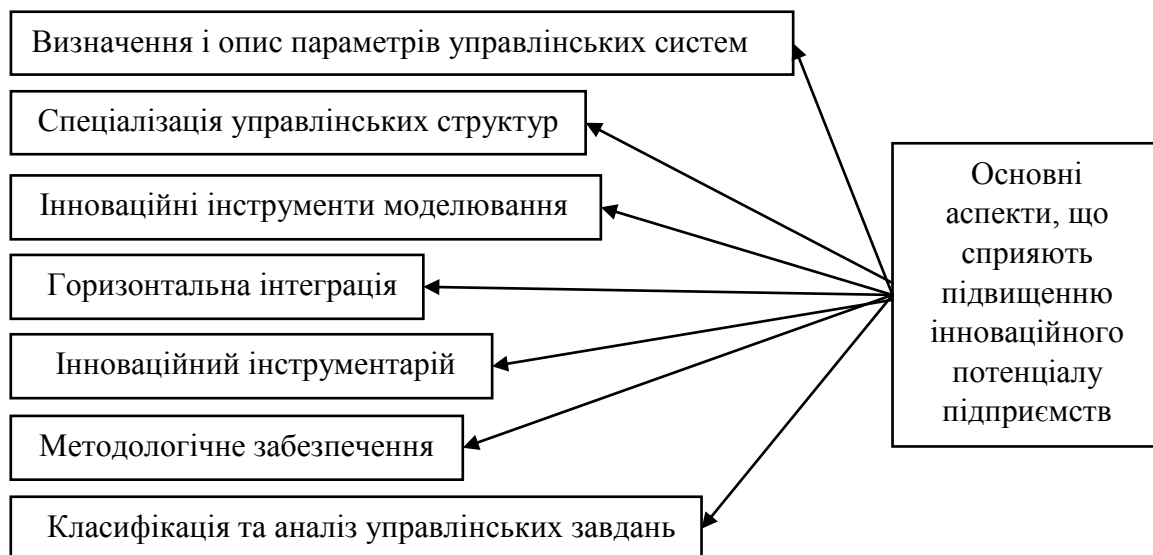


Рис. 1. Основні аспекти, що сприяють підвищенню інноваційного потенціалу підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,4]

1. Спеціалізацію управлінських структур. Створення спеціалізованих підрозділів (фінансових, логістичних, інноваційних) дозволяє ефективно вирішувати завдання прогнозування, стратегічного розвитку та управління ресурсами, орієнтуючись на впровадження прогресивних технологій. Такі структури сприяють раціональному використанню ресурсів для досягнення стратегічних цілей [6].

2. Визначення і опис параметрів управлінських систем. Визначення чітких цілей, етапів та термінів виконання управлінських завдань, що дозволяє забезпечити чіткий контроль протягом їх виконання.

3. Інноваційні інструменти моделювання. Використання технологічних карт, дерева цілей і моделювання інформаційних потоків дозволяє забезпечити системність управління та послідовність виконання завдань, адаптуючи процеси до динамічного середовища.

4. Горизонтальна інтеграція. Координація між підрозділами сприяє оптимізації функцій, зниженню дублювання та підвищенню ефективності впровадження інновацій. Логістично-інформаційний ланцюг забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

5. Класифікація та аналіз управлінських завдань. Поділ управлінських завдань за функціями, об'єктами та іншими критеріями дозволяє структурувати процеси й встановити пріоритети для інноваційної діяльності.

6. Інноваційний інструментарій. Включає автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, аналітичних систем і технологій для оптимізації управління.

7. Методологічне забезпечення. Впровадження методології аналізу та оцінки інновацій, розробка показників результативності сприяють ефективному контролю й моніторингу процесів.

Сучасний підхід до інноваційних стратегій також передбачає впровадження концепції «нововвідного конвеєра», яка дозволяє підприємствам забезпечувати регулярне оновлення продукції, підвищувати її якість і конкурентоспроможність. Наприклад, інтеграція цифрових

технологій у процесі управління, як це практикується в американських компаніях, сприяє оптимізації та підвищенню ефективності виробництва.

Забезпечення інноваційного розвитку підприємств вимагає комплексного підходу, що охоплює модернізацію управлінських функцій, розвиток кадрового потенціалу, створення інституційної підтримки та впровадження сучасних технологій. Це дозволить підвищити адаптивність підприємств до змін і забезпечити їх конкурентоспроможність на ринку [7].

Інноваційне управління базується на впровадженні сучасних ідей та технологій, що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпеченню конкурентоспроможності організацій. Воно дозволяє адаптувати підприємства до стрімких змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові підходи до планування, координації та моніторингу діяльності. Також є інтегрованим підходом, що забезпечує розвиток підприємств через впровадження нових технологій, оптимізацію процесів і гармонійне використання ресурсів.

До ключових аспектів інноваційного управління належать:

1. Формування інноваційних ідей, що зосереджуються на рішеннях, які сприяють скороченню часу прийняття управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці та досягненню цілей з високою якістю результатів.

2. Інтеграція різних типів інновацій – це поєднання економічних, технологічних та екологічних інновацій для розвитку господарської діяльності.

Ефективність управління значною мірою залежить від вибору відповідних управлінських технологій, які враховують:

- складність об'єкта управління, так як номенклатура продукції, рівень спеціалізації та кооперації впливають на характер застосовуваних методів;

- кількість і характер зв'язків, тобто встановлення ефективної взаємодії між об'єктами управління, виконавцями та завданнями.

- умови реалізації функцій (адаптація процесів до зовнішніх та внутрішніх змін для досягнення оптимальних результатів).

Інноваційне управління вимагає системного підходу до вибору інструментів, серед яких ключовими є:

- час - забезпечення своєчасного виконання завдань для мінімізації втрат часу;
- ресурси - оптимізація використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів;
- збалансованість - гармонійне поєднання різних факторів управління для досягнення поставлених цілей.
- якість результатів - орієнтація на досягнення конкретних якісних показників у всіх аспектах діяльності.

Водночас управлінські технології потребують чіткої координації для забезпечення ефективності:

- визначення пріоритетності функцій та завдань, що дозволяє зосередитися на найважливіших аспектах управління;
- ієрархічна організація виконавців для забезпечення ефективної комунікації та контролю;
- системне оцінювання кінцевих результатів, що дозволяє вдосконалювати управлінські процеси.

Розвиток інноваційних інструментів управління є необхідною умовою для ефективного управління в сучасному бізнес-середовищі. Для цього потрібно не лише використовувати наукові та практичні методи, а й активно впроваджувати їх у процес управління через системний аналіз, прогнозування та вибір оптимальних варіантів рішень. Однак, для того, щоб управління стало «двигуном» інноваційності, необхідно забезпечити своєчасне й системне впровадження змін у процесах менеджменту.

Підвищення інноваційності управління є важливим аспектом для забезпечення ефективності організацій, і значною мірою залежить від волі керівництва, що визначає напрямки та темпи змін.

До основних факторів, що впливають на ефективність управлінських процесів, відносяться:

- невчасне виконання робіт (розмитість строків виконання завдань, втрачений час та відсутність чіткої регламентації строків виконання робіт, що негативно впливають на результати);

- недостатня автоматизація процесів підготовки рішень і реєстрації трансакцій, що створює додаткові бар'єри для своєчасного виконання завдань;

- безвідповідальність та недостатній облік трансакцій:

- втрата контролю над виконанням завдань і відсутність чіткої реєстрації процесів призводить до безвідповідальності виконавців і керівників;

- автономне оцінювання діяльності учасників процесу управління також не сприяє досягненню максимальних результатів, оскільки немає єдиного стандарту для оцінки ефективності.

- некоректний підбір організаційної структури для забезпечення інноваційності.

Розглядаючи інноваційну стратегію як модель дій компанії в умовах змін на ринку, можна виокремити дві основні категорії стратегій: активні та пасивні. Активні стратегії орієнтовані на створення та впровадження інноваційних продуктів або технологій, акцентуючи увагу на розробці нових виробничих ідей та виведенні на ринок унікальних пропозицій. У свою чергу, пасивні стратегії, навпаки, зосереджені на інноваціях у сфері маркетингу та організаційних процесів, тоді як асортимент продукції залишається незмінним, а виробництво продовжує орієнтуватися на традиційні рішення.

- Для визначення типів інноваційних стратегій можна використовувати класифікацію, запропоновану Ф. Котлером (рис.2), яка включає такі підходи, як:

- «Кидання виклику»;

- «Партизанська війна»;

- цінове лідерство;

- диференціація продукції;
- раціоналізація;
- освоєння та заповнення ринкових ніш;
- злиття і поглинання;
- орієнтація на малі наукомісткі фірми.



Рис. 2. Типи інноваційних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Джерело: розроблено авторами на основі [2,4,5]

1. Стратегія «Кидання виклику» спрямована на здобуття лідерства через активні атаки на конкурентів. Форми таких дій можуть бути фінансовими або непрямими, зокрема: зниження цін, запуск схожих рекламних кампаній, додавання товару нових характеристик, які приваблять клієнтів конкурентів, відкриття нових потужностей на території конкурента, випуск нових моделей продукції, здатних конкурувати з товарами конкурентів. Класичним прикладом є ситуація, коли конкурент пропонує товар аналогічної якості за нижчою ціною [8].

2. Стратегія «Партизанської війни» базується на точкових атаках на конкурентів, що проявляються у формі неочікуваних торговельних вилазок. Мета стратегії - порушити стабільність конкурентів на їхніх ключових ринках. Успішно реалізована партизанська стратегія може призвести до таких наслідків, як: переговори між конкурентами щодо координації дій,

поділ ринків збуту. Ці дії дозволяють впливати на конкурентів, змушуючи їх адаптуватися або змінювати свою стратегію.

3. Стратегія випереджувальних ударів. Ця стратегія спрямована на утримання лідерських позицій шляхом: розширення виробничих потужностей понад актуальні потреби ринку, налагодження співпраці з найкращими постачальниками ресурсів, використання стратегічного географічного положення, збереження позитивного іміджу серед споживачів.

4. Стратегія цінового лідерства базується на зниженні витрат завдяки масовому збільшенню обсягів виробництва та оптимізації виробничих процесів.

5. Стратегія злиття і поглиблення передбачає об'єднання з фірмами-постачальниками, користувачами або конкурентами з метою посилення ринкових позицій та швидкого входження на нові ринки.

6. Стратегія диференціації продукції базується на створенні унікальних характеристик продукту через постійні вдосконалення, модернізацію та модифікацію, розробку високоякісного дизайну, що перевершує конкурентів, орієнтацію на різноманітний попит і цінності споживачів, ризики диференціації, відставання в технологічному розвитку через надмірну увагу до унікальності продукту, швидку реакцію конкурентів, що може поставити компанію в атакуючу позицію та імітацію унікальних властивостей продукту іншими учасниками ринку. Ці стратегії дозволяють фірмам зміцнювати свої позиції на ринку та адаптуватися до динамічних умов конкуренції [8].

7. Стратегія освоєння і заповнення ринкових ніш орієнтована на використання наукових досліджень, активну інноваційну діяльність і маркетинг. Вона ефективна в умовах динамічних змін на ринку та структури виробництва, включаючи проведення ретельних досліджень ринку, організацію рекламних кампаній, гнучку адаптацію підприємства до змін у середовищі. Ця стратегія, відома також як стратегія активних навчально-наукових досліджень, дозволяє компаніям швидко реагувати на ринкові зміни та займати нові ніші [8].

8. Стратегію малих наукомістких фірм використовують ризикові (венчурні) підприємства, що спеціалізуються на новітніх високих технологіях. Її характерними рисами є створення інновацій на основі розробок науковців, інтенсивне використання високих технологій для ринкової диверсифікації, акцент на НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках). Внутрішні венчури у великих корпораціях формуються як автономні новаторсько-підприємницькі підрозділи, що займаються комерційними ризиками у сфері НДДКР, забезпечують інтенсивний розвиток нових технологічних рішень та дозволяють корпораціям проникати у нові галузі виробництва з мінімальними ризиками.

Фірми-новатори використовують стратегію оборони для захисту частки ринку від імітаторів та протистояння найбільш загрозливим конкурентам після впровадження нового продукту. Вона включає ряд можливостей для підтримки та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основними підходами є впровадження інновацій, постійне вдосконалення продукту, що ускладнює копіювання конкурентами, розробка нових технологічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності. Це підхід, що орієнтований на раціональне використання ресурсів і поступове зміцнення ринкових позицій [9]. Оборонні стратегії спрямовані на підтримання стабільних ринкових позицій підприємства. До цієї категорії входять стратегії імітації, захисту, оперативного реагування та очікування (наступу).

Зокрема, стратегія оперативного реагування характерна для невеликих спеціалізованих фірм, які здатні швидко адаптуватися до створення індивідуальних замовлень чи нових продуктів.

Стратегія наступу, характерна для компаній, які активно конкурують на ринку, передбачає досягнення лідерства в технічних і ринкових аспектах. Основний фокус робиться на створенні та впровадженні нових продуктів, постійне відстеження світових тенденцій у науці та технологіях, а також активне фінансування власних науково-дослідних розробок. Така стратегія

потребує готовності швидко реагувати на появу нових технологічних можливостей і втілювати їх у своїй діяльності.

Для впровадження наступальної стратегії ключову роль відіграє спеціалізований підрозділ компанії, який займається дослідженнями та розробками. Цей підхід можуть застосовувати як малі інноваційні (венчурні) компанії, так і великі корпорації, які прагнуть розширити свою присутність на нових ринках. Прикладами реалізації цієї стратегії є розробка та виробництво телевізорів, нейлону чи напівпровідників. Втім, така стратегія є досить ризикованою, що змушує багато високотехнологічних компаній обирати захисну стратегію.

Захисна стратегія спрямована на збереження та укріплення позицій компанії на існуючих ринках. Її переважно використовують компанії, які прагнуть уникнути надмірного ризику. Ці компанії зазвичай впроваджують інновації лише після того, як переконаються в їхній життєздатності та ринковій перспективності. Такий підхід передбачає значні інвестиції у науково-дослідницькі роботи, що робить цю стратегію доступною здебільшого для великих високотехнологічних підприємств. Їхня тактика полягає у вдосконаленні нововведень, створених «піонерами», та юридичному захисті цих розробок для запуску масового виробництва й отримання значних прибутків. Наприклад, компанія IBM скористалася захисною стратегією, щоб перевершити Sperry Rand у виробництві комп'ютерів. Завдяки цьому підходу фірми отримують можливість використовувати нові технології раніше за конкурентів, забезпечуючи собі тимчасову монополію на доходи від інновацій.

Захисна інноваційна стратегія формується як реакція компанії на дії конкурентів і включає адаптацію нових технологій для виходу на нові ринки [10]. Ключовим елементом у рамках цієї стратегії є придбання патентів, що дозволяє ефективно використовувати інновації та приносити прибуток розробникам нововведень. Такі компанії виступають як основні покупці патентів і створюють дохід для компаній-новаторів.

Імітаційна стратегія підходить для компаній, які не беруть участі в розробці нововведень на ранніх етапах, а приєднуються до виробництва інновацій після отримання відповідної ліцензії від піонерів ринку. У деяких випадках імітація може мати неофіційний (піратський) характер, що дозволяє компаніям не лише відтворювати нові розробки, а й оптимізувати виробництво, знижуючи витрати чи використовуючи існуючі потужності для додаткових завдань. Для компаній, які орієнтуються на технологічні та ринкові рішення своїх "головних" партнерів чи компаній, характерна залежна стратегія. Такі підприємства не змінюють асортимент продукції, оскільки залежать від вимог і стандартів материнських компаній. Невеликі фірми, що застосовують цю стратегію, часто займаються субпідрядними роботами, водночас активно вивчаючи ринок для можливого розширення своєї діяльності [11].

Висновки. Отже, ефективне впровадження інноваційних стратегій потребує системного підходу до організації управлінських процесів і використання сучасних інструментів. Модернізація управлінських структур є ключовим чинником підвищення ефективності управління. Створення спеціалізованих підрозділів дозволяє зосередитися на впровадженні інновацій та раціональному використанні ресурсів. Інтеграція інноваційних інструментів, таких як технологічні карти, дерева цілей та автоматизовані аналітичні системи, забезпечує системність і адаптивність управління до змінного середовища. Горизонтальна інтеграція сприяє оптимізації функцій, зниженню дублювання завдань і підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Для досягнення якісних результатів необхідно забезпечити своєчасність виконання завдань, гармонійне використання ресурсів та збалансованість управлінських функцій. Вибір і впровадження відповідних інноваційних стратегій, орієнтованих на створення нових продуктів або вдосконалення процесів, є визначальним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Комплексний підхід до управління, який поєднує сучасні методи, інноваційний інструментарій та стратегічне планування, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та адаптуватися до стрімких змін.

Література

1. Ткаченко А. М., Левченко Н. М., Пожусва Т. О. та ін. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств. *Запоріжжя: ЗНТУ*, 2019. 212 с.
2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк. К. КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Геєць В.М. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України. *Інноваційно-технологічний розвиток економіки. К. Фенікс*, 2007. Т. 2. 564 с.
4. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. *Вінниця: УНІВЕРСУМ*, 2008. 397 с.
5. Онишко С.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія / С.В. Онишко. Ірпінь.: Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.
6. Захарченко Н. В. Розробка механізму управління високотехнологічним розвитком промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 1 (88). С. 48-52.
7. Нечаєва І. А., Власова А. В. Системний підхід в управлінні операційною діяльністю підприємства. *Тиждень науки: збірник тез доповідей щорічної науково-практичної конференції, 16-20 квітня 2018 року. Запоріжжя*, 2018. С. 1285-1287.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. КНЕУ, 2003. 504 с.

10. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56.

11. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

References

1. Tkachenko, A. M. and Levchenko, N. M. and Pozhuyeva, T. O. (2019), *Innovatsiyni mekhanizmy upravlinnya korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy pidpryyemstv* [Innovative mechanisms for managing corporate integration processes of enterprises], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine.

2. Antonyuk, L.L. (2003), *Innovatsiyyi: teoriya, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsiyyi* [Innovations: theory, development mechanism and commercialization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Heyets', V.M. (2007), "Strategic challenges of the 21st century to the society and economy of Ukraine", *Innovatsiynyy ta tekhnolohichnyy rozvytok ekonomiky* [Innovative and technological development of the economy], Vol. 2, Fenix, Kyiv, Ukraine.

4. Zyan'ko, V.V. (2008), *Innovatsijne pidpryyemnytstvo: sutnist', mekhanizmy i formy rozvytku* [Innovative entrepreneurship: essence, mechanisms and forms of development], UNIVERSUM, Vinnytsia, Ukraine.

5. Onyshko, S.V. (2004), *Finansove zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku* [Financial support for innovative development], National Academy of State Tax Service of Ukraine, Irpin, Ukraine.

6. Zakharchenko, N. V. (2016), "Development of a mechanism for managing the high-tech development of an industrial enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 1 (88), pp. 48-52.

7. Nechayeva, I.A. and Vlasova, A.V. (2018), "System approach to managing the operational activities of an enterprise", *Tyzhden' nauky: zbirnyk tez dopovidey shchorichnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyyi* [Science Week: collection of

abstracts of the annual scientific and practical conference], Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 1285-1287.

8. Dovhan', L. YE. Karakay, YU.V. and Artemenko, L.P. (2011), *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

9. Krasnokut's'ka, N.V. (2003), *Innovatsiynyy menedzhment* [Innovative management], Kyiv, KNEU, Ukraine.

10. Kovtun, O.I. (2013), "Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological foundations", *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 44-56.

11. Kopytko, M.I. (2019), *Upravlinnya innovatsiyamy: navchal'nyy posibnyk dlya samostiynoho vyvchennya dystsypliny u skhemakh i tablytskyakh* [Innovation Management: A Textbook for Self-Study of the Discipline in Diagrams and Tables], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2025 р.