



УДК 338:658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-607-617](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-607-617)

**Ткаченко Вікторія Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет, вул. Г. Кондратьєва, буд. 160,  
м. Суми, 40021, тел.:(099) 437-74-27, <https://orcid.org/0000-0002-2924-4012>

**Могильна Людмила Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет, вул. Г. Кондратьєва, буд. 160,  
м. Суми, 40021, тел.:(050) 698-06-17, <https://orcid.org/0000-0002-9053-5177>

## **РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЯМИ**

**Анотація.** Розглянуто роль розвитку концепцій операційного менеджменту з метою забезпечення системної підтримки в інноваційній діяльності організації. Зазначено, що кожна концепція є організаційною інновацією для реалізації операційної діяльності, кожна наступна концепція не суперечить попередній – це робить можливим одночасне застосування декількох концепцій для підвищення ефективності функціонування організації. Зроблено висновок, що комплексне застосування концепцій дозволяє створити організаційне середовище для створення і впровадження інновацій на постійній основі. Об'єднання елементів різних концепцій, методичних рекомендацій операційного менеджменту та управління інноваціями знаходить відображення в рамках функціонального підходу на основі цифрових технологій. Завданням менеджменту підприємства є розробка теоретичних положень, що визначають механізм дії об'єктивних основ управління інноваційними процесами.

Розглянуто підходи до вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах в сучасних умовах. Встановлено, що в умовах підвищеної динамічності та варіативності зовнішніх факторів сфера операційного менеджменту відкриває потенційно невичерпні горизонти для вдосконалення управлінської діяльності на підприємствах. Доведено, що специфіка проектування операційного процесу та завдань операційного менеджменту зумовлена такими галузевими особливостями, як природа праці, висока ступінь залежності роботи підприємств від споживчого попиту, скорочений операційний цикл руху ресурсів. Доведено, що якісно нові цінності, як основа створення ключових компетенцій, спроможні запропонувати інновації.

Сформовано систему управління інноваціями на підприємстві, обґрунтовано необхідність забезпечення оптимальної структури інновацій.





Використання запропонованої системи управління дозволить сформувати новий алгоритм співпраці серед різних елементів систем управління, що дасть змогу отримати ефект синергії, а також сформувати більш ефективнішу, адаптивну та раціональну процедуру дій для забезпечення безперебійного функціонування всіх систем та підрозділів між собою.

**Ключові слова:** конкурентоздатність, управління інноваціями, стратегічний розвиток, операційний менеджмент.

**Tkachenko Viktoriia Viktorivna** PhD of economics, Associate professor, Sumy National Agrarian University, St. H. Kondratyeva, build. 160, Sumy, 40021, tel.:(099) 437-74-27, <https://orcid.org/0000-0002-2924-4012>

**Mogylna Liudmyla Mykolaivna** PhD of economics, Associate professor, Sumy National Agrarian University, Ukraine, St. H. Kondratyeva, build. 160, Sumy, 40021, tel.:(050) 698-06-17, <https://orcid.org/0000-0002-9053-5177>

## **THE ROLE OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN INNOVATION MANAGEMENT**

**Abstract.** The role of the development of operational management concepts in order to provide systematic support for the organization's innovation activities has been considered. It has noticed, that each concept is an organizational innovation for the implementation of operational activities, with each subsequent does not contradict the previous one, which makes possible simultaneous application of several in order to improve the efficiency of the organization.

It has concluded, that the integrated application concept allows you to create an organizational environment for creating and implementing innovations on an ongoing basis.

The combination of elements of different concepts, methodological recommendations of operational management and innovation management is reflected in the integration approach based on digital technologies. The task of enterprise management is to develop theoretical provisions that determine the mechanism of action of the objective foundations of managing innovation processes.

The approaches to improving operational management in enterprises under modern conditions are examined. It has been established that in the context of increased dynamism and variability of external factors, the field of operational management opens up potentially inexhaustible horizons for improving managerial activities in enterprises. It has been proven that the specifics of designing the operational process and tasks of operational management are determined by such industry-specific characteristics as the nature of labor, the high degree of dependence of enterprises' operations on consumer demand, and the shortened





operational cycle of resource movement. It has been proven that qualitatively new values, as the basis for creating key competencies, are capable of offering innovations.

Formed a system of innovation management in the enterprise, substantiated the necessity of ensuring the optimal structure of innovation. Using the proposed control system will form a new algorithm for cooperation among the various elements of the management system, which will produce a effect of synergy and to create a more efficient, adaptive and rational procedures to follow to ensure the smooth functioning of all systems and units together.

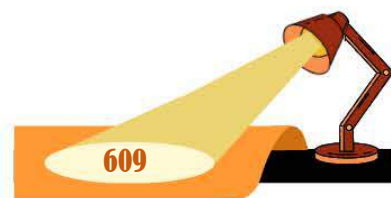
**Keywords:** competitiveness, innovation management, strategic development, operational management.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці будь-якої країни, орієнтованій на інноваційний шлях розвитку, ефективного функціонування господарських суб'єктів умовлене їхньою здатністю здійснювати прогресивні зміни на основі досягнень науково-технічного прогресу, ринкових методів господарювання та управління. Конкурентні переваги при цьому досягаються за рахунок знань, інформації, інновацій. Впровадження інновацій все більше розглядається як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, підтримки високих темпів розвитку та рівня прибутковості.

Інноваційна спрямованість розвитку підприємств у цілому, а також існуючі проблеми, які є бар'єрами для впровадження інновацій, породжують необхідність пошуку та впровадження в практику нових форм організації та систем управління інноваційною діяльністю, підходів до її активізації, реалізація яких дозволить поєднувати, відтворювати та використовувати різні типи інновацій для зростання темпів економічного розвитку, а також резервів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним дослідженням інноваційного розвитку підприємств та регіонів присвячені роботи таких зарубіжних авторів, як П. Друкер, К. Кристенсен, Ф. Никсон, Д. Норт, М. Портер, Б. Санто, Д. Брайт, О. Уильямс, И. Шумпетер, Ф. Янсен, и др. Ними визначена роль інновацій як провідного фактора економічного зростання, розроблений понятійний апарат, виявлені основні причинно-наслідкові зв'язки в цій сфері діяльності. Серед вітчизняних вчених, які внесли помітний внесок у дослідження факторів, що визначають зростання інноваційної складової в розвитку підприємств, можна виділити В. Іванова, Н. Микитенка, В. Василенка, В. Колосюка, В. Нємцова, Я. Орленка, О. Сосніна та інших.

**Мета статті** – дослідження управління інноваційною діяльністю підприємства на основі функціонального підходу; проаналізувати систему управління інноваційною діяльністю підприємств та розкрити взаємозв'язки між її основними підсистемами; виявити зовнішні фактори, які стимулюють інноваційну активність підприємств.





**Виклад основного матеріалу.** Проблеми підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств часто пов'язуються з проблемою підвищення ефективності використання їхнього інноваційного потенціалу. З цієї позиції слід відзначити, що без чіткого визначення змісту і структури керованої підсистеми в системі управління інноваційною діяльністю підприємств і, конкретно, місця і ролі інноваційного потенціалу, ця позиція здається не повністю обґрунтованою.

Разом з тим, у вітчизняній економічній науці та практиці функціонування підприємств ряд питань, пов'язаних з інноваційною діяльністю, залишаються нерозв'язаними. Зокрема, частина проблем пов'язана з великою кількістю класифікаційних ознак інновацій, що ускладнює розуміння їх сутності та визначення сфер реалізації. Досить часто інноваційна діяльність підприємств сприймається виключно як освоєння нових продуктів, впровадження нових технологій у виробництво, постачання та реалізацію продукції, тобто розглядаються продуктові та процесні технологічні інновації [3].

Теорія та практика управління виробництвом дозволяють виділити специфічні сфери діяльності, які отримали в сучасному науковому світі визначення виробничого, інноваційного, фінансового, персонального, інформаційного, маркетингового менеджменту, менеджменту ризиків. Базовими категоріями слід вважати і основоположні поняття новаторства та інновацій.

Прикладом новаторства є вдосконалення планування та обслуговування робочого місця, впровадження передових методів праці, нових форм і систем оплати праці та інше. Для новаторства характерно наявність початкового (базового) варіанту і нового (проектного) варіанту, що йому змінює.

В українській господарській практиці традиційно серед усіх нововведень, які реалізуються на підприємствах, частина, що стосується сфери управління, сприймається неординарно, залишаючись в тіні як для самих підприємств, так і при проведенні досліджень щодо проблем інновацій. У сфері бізнесу склалося стереотипне уявлення про вторинність управлінських інновацій у порівнянні з технологічними. Водночас важливість якісного та ефективного управління, його вплив на результати діяльності будь-якої організації не підлягають сумнівам. Проте сам процес інновацій у сфері управління (на відміну від сфери основного виробництва) залишається невизначеним [5].

Сукупність нововведень плавно змінює загальну атмосферу виробництва. Інновації, натомість, призводять до раптового зростання ефективності загального виробництва та повинні бути спрямовані, головним чином, на задоволення майбутніх потреб, а не на поточне споживання. В основі інновацій, як правило, лежать відкриття і винаходи як у економічній, так і у соціальній сфері.





Часто поняття нововведень та інновацій переплітаються. Щоб відрізнити інновації від мимовільного поняття нововведення, слід відзначити, що особливістю інновації є те, що вона дозволяє інноватору отримати додаткову цінність при впровадженні. З цієї точки зору нововведення не є інновацією до того моменту, поки воно успішно не впроваджено та не почало приносити користь.

Слід звернути увагу на той факт, що інновації розглядаються в аспекті зв'язку з технологіями, комерцією, соціальними системами, економічним розвитком, але рідше з маркетингом, хоча, згідно з дослідженнями, проведеними різними компаніями за кордоном, інновації повинні бути орієнтовані на вимоги ринку. Інноваційна діяльність у сучасних умовах є обов'язковою умовою збереження та зміцнення позиції підприємства на ринку.

Треба зазначити, що хоча інновації продукції створюють її основу, є гарантом конкурентоспроможності промислових підприємств і їх економічного зростання, проте за значимістю головними вважаються управлінські інновації, оскільки саме вони дозволяють отримати значні конкурентні переваги в найбільш перспективних для суб'єктів господарювання областях, забезпечують вирішення стратегічних завдань у процесі їх функціонування та розвитку [5].

Вважаємо, що інновації в фінансовій, організаційній, соціальній та інших сферах діяльності підприємств (за винятком технологічної та виробничої сфер) можуть бути узагальнені як управлінські. Хоча їх специфіка полягає у опосередкованому впливі на загальні результати бізнесу, особливостях їх комерціалізації та принципах фінансування, їх реалізація безпосередньо пов'язана з прийняттям рішень керівництвом, впровадженням заходів управлінського та організаційного характеру.

Управлінські інновації відстають від виробничих, створюючи так званий інноваційний відставання, що відображає те, що досить часто впровадження виробничих інновацій відбувається в умовах старих управлінських структур і методів, тобто тих, які сформувалися при попередніх виробничих технологіях. Е. Роджерс пояснює появу інноваційного відставання тим, що виробничі інновації більш спостережні, «відчутні» і сприймаються легше, ніж управлінські, переконатися в ефективності яких набагато складніше [4].

Інноваційну діяльність підприємства, як самостійної бізнес-одиниці, що має вхід у вигляді потоку ресурсів, вихід у вигляді готового продукту, внутрішню структуру для перетворення ресурсів у готовий продукт і взаємодію з зовнішнім середовищем, можна вважати окремою сферою бізнесу, пов'язаною з розробкою, виробництвом і комерціалізацією нових або вдосконалених продуктів, процесів або ґрунтуючись на сучасних формах його здійснення.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства може бути представлена як сукупність підсистем, загальна дія яких спрямована на випуск інноваційного продукту (рисунок 1).





До «входу» у систему відносяться інноваційні можливості підприємства, визначені станом зовнішнього середовища.

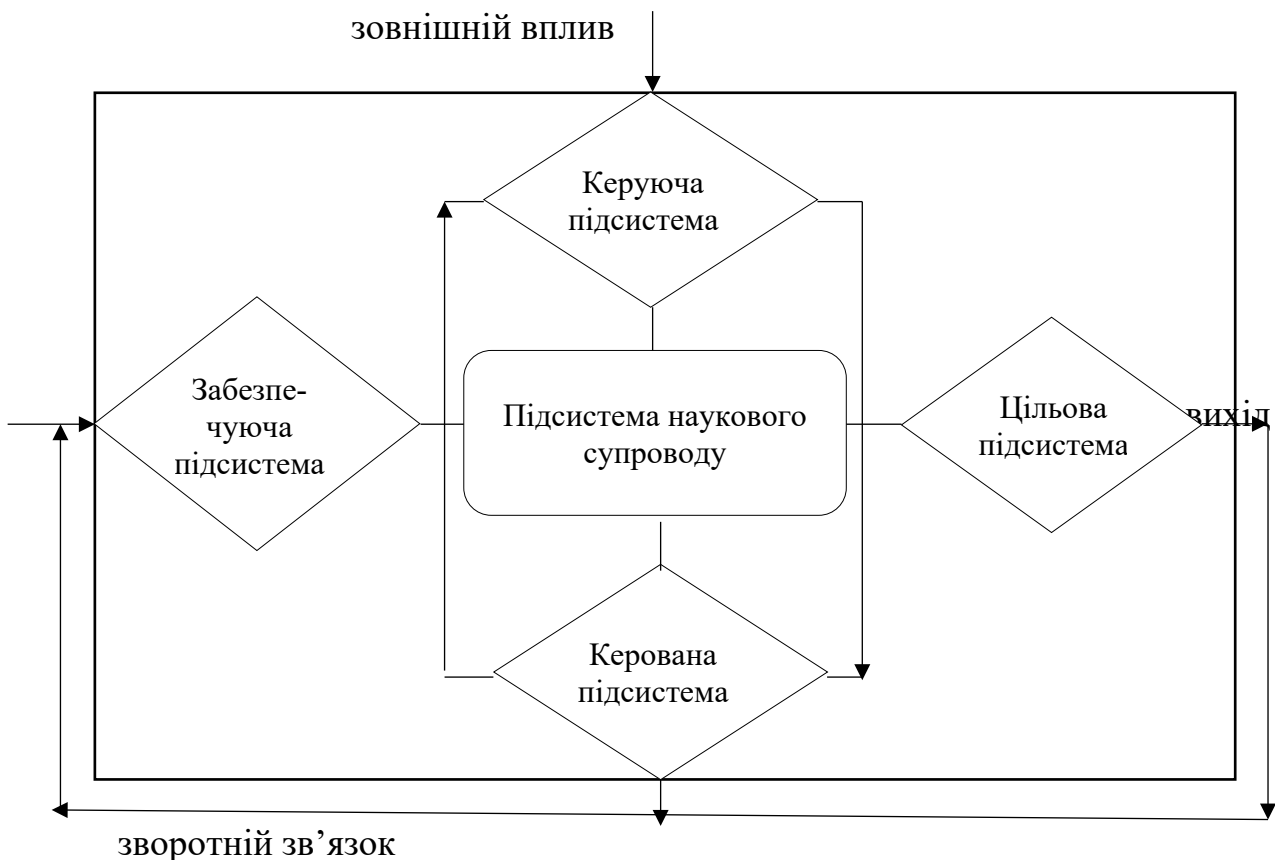
Перш за все, це можливості матеріально-технічного, технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового забезпечення. Визначальним фактором тут є конкурентоспроможність «входу», тобто наявність конкурентного середовища серед постачальників відповідних ресурсів.

Підсистема наукового супроводу використовується як при формуванні і підтримці в робочому стані всієї системи управління інноваційною діяльністю, так і її підсистем, і включає функції, методи, принципи, організаційні структури, схеми управління, понятійний апарат.

«Вихід» системи повинен відповідати основним вимогам цільової підсистеми - максимальному використанню та розвитку інноваційного потенціалу, що відображається у потоці ефективних інновацій [5].

До компонентів «зворотнього зв'язку» системи управління інноваційною діяльністю відносяться вимоги, рекламації, нова інформація від споживачів і т. д.

В умовах інноваційного характеру розвитку економіки необхідним елементом управління інноваційною діяльністю є бізнес-планування.



**Рис. 1** Загальна структура системи управління інноваційною діяльністю підприємства



Варто відзначити, що поява концепції бізнес-планування обумовлена не ринковою економікою як такою, а саме її інноваційною складовою.

Успіх реалізації інноваційних проєктів в більшості визначається якісно складеними бізнес-планами.

Специфічні характеристики інноваційної діяльності, такі як інформаційна необізнаність, підвищені ризики, необхідність наявності персоналу, що володіє інноваційними компетенціями, потребують особливих підходів до формування функціоналів інформаційного забезпечення, обліку ризиків і інтелекту та пошуку резервів підвищення ефективності їх використання [1].

Синхронна реалізація інновацій дозволяє організації одночасно спрямовуватися на зменшення витрат, підвищення ефективності діяльності (на що спрямовані процесні, зокрема управлінські інновації), підвищення якості продукції, більш повне задоволення потреб споживачів (чому сприяють продуктові інновації, зокрема, виробничі).

Управлінські інновації з часом трансформують сам спосіб функціонування організацій, але в більшості сучасних компаній не розроблені формальні процеси для сприяння і створення нових ідей у сфері управління, теоретико-методичне забезпечення реалізації управлінських інновацій на низькому рівні. Хоча процес виникнення управлінських інновацій схожий на процес створення технологічних інновацій. Крім того, впровадження управлінських інновацій часто пов'язане з необхідністю подолання ряду стереотипних бар'єрів, ступінь впливу яких, на думку керівників деяких вітчизняних підприємств, суттєво відрізняється [2].

Цікаво, що як керівники збиткових підприємств, так і ті, які мають незначний прибуток та середній рівень доходності, вказують на відсутність фінансових можливостей підприємств як вагомий чинник, що перешкоджає. Фінансування управлінських інновацій у більшості випадків здійснюється за рахунок внутрішніх ресурсів, при цьому не використовуються кошти венчурних інвесторів, які орієнтуються на технологічні інновації. Більшість керівників не спрямовані на аналіз управлінської діяльності, на визначення проблем у сфері менеджменту та пошук управлінських новацій.

Інноваційна діяльність передбачає не лише зацікавленість у новаціях, співпрацю та партнерство, але й протистояння нововведенням. Через це міжособистісні та міжгрупові чинники грають не менш значущу роль, ніж змістові характеристики інновації. У багатьох випадках саме людські слабкості (консерватизм, неохота до перепідготовки, інертність) стають головною причиною, яка стримує інноваційний розвиток виробництва [5].

Проблема мотивації інноваційної діяльності є специфічною через складність економічних, психологічних та етичних відносин, що виникають у ході інноваційного процесу.





Інноваційна діяльність вимагає специфічних підходів до формування колективів підприємств, їх мотивації та кар'єрного зростання. Серед трьох найважливіших факторів, які можуть сприяти успіху інноваційної діяльності, головним 64% керівників підприємств вважають наявність працівників, які вміють творчо мислити та знаходити нестандартні рішення.

В той же час, управління інноваційною діяльністю потребує інструментарію, який дозволяє формувати людський капітал, ефективно його використовувати та мотивувати.

Формування конкурентоспроможного персоналу підприємств (один з аспектів персонального управління), як основи успішного інноваційного розвитку, передбачає систему заходів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами.

На відміну від традиційних усталених виробничо-господарських відносин, інноваційна діяльність вимагає різкого прискорення змін у кадровій політиці підприємств. Особливо помітний взаємозв'язок між мобілізацією кадрового потенціалу та динамікою кваліфікаційно-професійної структури персоналу і ступенем розвитку інноваційних проектів. Так на етапі проведення стратегічних маркетингових досліджень та розробки інноваційного продукту відзначається гостра потреба у наукових кадрах і висококваліфікованих конструкторах та технологах [3].

У багатьох випадках ця проблема вирішується формуванням тимчасових творчих колективів. Така ситуація характерна для організацій, в яких відсутні науково-дослідницькі відділи або недостатня кваліфікація наявних кадрів.

Аналіз наукової літератури щодо проблеми пошуку та відбору персоналу для здійснення інноваційної діяльності також дозволив виділити сучасні форми, такі як HR-аутсорсинг, аутстафінг і лізинг, де HR-аутсорсинг - це форма передачі функцій з пошуку, відбору та навчання персоналу стороннім організаціям.

Організаційним продовженням аутсорсингу є практика виведення за штат частини своїх працівників та оформлення їх на штат компанії-аутсорсера. Ця форма організації роботи отримала назву аутстафінг, очевидними перевагами якого є:

- оптимізація кількості співробітників відповідно до реальних обсягів інноваційного бізнесу;
- отримання додаткового часу для освоєння та застосування відділами кадрів найновіших методик навчання та управління персоналом;
- можливість збільшення заробітної плати залишеним співробітникам підприємства та інше.

Сьогодні все більш поширеним способом задоволення потреби в спеціалістах з відповідною професійною підготовкою є лізинг персоналу. Це представлення на вимогу замовника необхідних фахівців для виконання





інноваційних проектів з його боку. З цього погляду перевагами кадрового лізингу є можливість отримати потрібного спеціаліста протягом мінімально короткого часу і можливість необмежено кількості разів змінювати працівників при зміні характеру роботи.

Проте, незважаючи на різноманітність організаційних форм вирішення проблеми з кадровим забезпеченням, головним напрямом підвищення результативності та ефективності інноваційної діяльності, на наш погляд, слід вважати підвищення трудового потенціалу та мотивації штатного персоналу при здійсненні інноваційної діяльності, оскільки штатний персонал є реальним активом, яким володіє підприємство, і є однією зі складових ділової репутації організації, здатний за правильної мотивації ефективно виконувати покладені на нього функції з виробництва інноваційного продукту.

Інноваційні якості людини виявляються в спільній діяльності з іншими людьми. Знаходження правильного співвідношення між організацією роботи та регулюванням взаємовідносин працівників є головною управлінською проблемою, яка в багатьох відношеннях вирішується завдяки системному підходу до мотивації.

Системний підхід до мотивації персоналу ґрунтується на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності.

Елементами системного підходу до мотивації персоналу є: управління за цілями, зміна поведінки та очікувань працівників, розвиток змісту роботи.

Управління за цілями передбачає постійну взаємодію керівників всіх рівнів управління з підлеглими для уточнення та роз'яснення цілей та спільного розроблення відповідних завдань, формування єдиного бачення пріоритетів та оптимальних способів досягнення мети.

Зміна поведінки та очікувань працівників базується на тому, що будь-яка ініціатива співробітника, спрямована на покращення ситуації на підприємстві, винагороджується матеріально та нематеріально, а також карається матеріально та нематеріально (позитивне та негативне підкріплення).

Розвиток змісту роботи в основному використовується щодо персоналу, спрямованого на досягнення цілей або результатів, і передбачає регулярну його перебудову та збагачення.

Творчий характер інноваційної діяльності обумовлює вимоги до персоналу, що займається розробкою нововведень. У зв'язку з цим визначальним при підготовці значних інновацій стає дивергентне мислення, метою якого є створення мережі для пошуку рішень, а також правильне формулювання питань, що направляють цей пошук.

Для підвищення результативності та ефективності інноваційної діяльності важливо стимулювати як індивідуальну творчість, так і групову взаємодію. У цьому випадку результатом індивідуальних підходів до мотивації





будуть відкриття та винаходи, а результатом групового підходу до мотивації - впровадження інновацій.

Проблема мотивації персоналу повинна розглядатися в тісному зв'язку з поняттям трудового потенціалу, оскільки за інших рівних умов ефективність одних і тих же методів мотивації, застосованих до високого трудового потенціалу, буде значно вищою.

Проблеми планування, реалізації інновацій та підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств безперечно актуальні в сучасних умовах переходу України на інноваційний шлях розвитку. При цьому слід відзначити, що ці проблеми багатоаспектні і потребують комплексних рішень.

Разом з тим, незважаючи на увагу дослідників до вказаних існуючих проблем управління інноваційною діяльністю, економіка продовжує залишатися інноваційно інертною, про що свідчить статистика.

**Висновки.** В світлі вище викладеного, удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств на основі функціонального підходу вважається актуальним, оскільки це дозволяє розкрити сутність процесу управління інноваційною діяльністю, проаналізувати взаємозв'язок і взаємозалежність реалізованих функцій, визначити основні напрямки удосконалення управління, тим самим підвищивши ефективність ухвалення управлінських рішень при плануванні та впровадженні інновацій.

Управлінські інновації відрізняються від технологічних і виробничих інновацій тим, що вони є унікальними за своєю суттю та процесом їх створення. Технологічні інновації представляють собою певний набір знань, які можуть бути систематизовані, оскільки об'єднують кілька фізичних процесів або продуктів і можуть бути відносно легко відтворені. Управлінські інновації у більшій мірі є специфічними для підприємства.

Незважаючи на те, що управлінські інновації є невід'ємною частиною діяльності підприємств і запорукою їх конкурентоспроможності, реалізація таких інновацій вітчизняними підприємствами ускладнена рядом проблем як теоретико-методичного, так і прикладного характеру.

#### **Література:**

1. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю підприємства. Мукачівський держ. ун-т. 2017. № 11. С. 170–176. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf) (дата звернення: 12.03.2024)
2. Левицька С. О., Полухович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НУ «ОА». 2017. № 4 (32). С. 55–58.
3. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.





4. Світличин І. І. Зростання інвестиційної активності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98), 18–27. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-18-27](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-18-27) (дата звернення: 26.04.2024)

5. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №. 11(162). С. 77–82.

**References:**

1. Bushovska L. B. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Management of Enterprise Investment Activities]. *Mukachivskiy derzhavnyi universytet - Mukachevo State University*. 2017. No. 11. pp. 170–176. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf) (accessed: 12.03.2024)

2. Levytska S. O., Polyukhovych M. D. Dzherela finansuvannia innovatsiinoi diialnosti v Ukraini. [Sources of Financing Innovation Activities in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» - Scientific Notes of the National University of "Ostroh Academy". Series "Economics"*. Ostroh: Publishing House of NU "OA". 2017. No. 4 (32). pp. 55–58.

3. Piterska V. M. Proiektnyi pidkhid do modeliuvannia upravlinnia innovatsiinoiu orhanizatsiieiu [Project Approach to Modeling the Management of an Innovative Organization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho morskoho universytetu - Bulletin of the Odessa National Maritime University*. 2016. No. 1 (47). pp. 146–158.

4. Svitlyshyn I. I. Zrostannia investytsiinoi aktyvnosti pidpriemstv [Growth of Investment Activity of Enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia - Economics, Management and Administration*. 2021. No. 4(98), pp. 18–27. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-18-27](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-18-27) (accessed: 26.04.2024)

5. Didenko Ye.O. Innovatsiina diialnist pidpriemstva yak osnova yoho stabilnoho ta bezpechnoho rozvytku [Innovative Activity of the Enterprise as a Basis for its Stable and Safe Development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of Market Relations in Ukraine*. 2014. No. 11(162). pp. 77–82.