

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-51>

УДК 330.341.1:005.591.6

Федоришина Лариса Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Декалюк Олена Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Університет економіки і підприємництва
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

Larysa Fedoryshyna

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

Olena Dekaliuk

University of Economics and Entrepreneurship

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРУ

FORMATION OF INNOVATION POLICY AND IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGIES IN UTILITIES SECTOR ENTERPRISES

Анотація. У статті розкрито особливості формування інноваційної політики підприємств комунального сектору в умовах його трансформації. Визначено складові процесу формування ефективної інноваційної політики підприємства, а також виокремлено напрями її реалізації в комунальному секторі. Охарактеризовано основні типи інновацій, впроваджені підприємствами при реалізації інноваційної політики. Сформульовано причини необхідності впровадження інновацій на підприємствах комунального сектору та очевидні переваги цього процесу. Представлено алгоритм формування інноваційної політики підприємствами комунального сектору в сучасних умовах у вигляді семи послідовних етапів: від оцінювання стану та потреб – до моніторингу результатів і коригування політики.

Ключові слова: інноваційна політика, інновації, підприємства комунального сектору, інноваційний потенціал, формування інноваційної політики, енергоефективність, модернізація.

Summary. The article is devoted to the formation of innovation policy of enterprises of the utilities sector in the conditions of its transformation. The purpose of the article is to determine the features of the formation of innovation policy of enterprises of the utilities sector and to study the mechanisms of its effective implementation. It is substantiated that an effective innovation policy is usually formed within the enterprise, based on the initiatives of managers at different levels, and stimulates the growth of demand for services, the expansion of the volumes of services provided and the improvement of financial indicators. The components of the process of forming an effective innovation policy of the enterprise are determined: ensuring an atmosphere of psychological safety, developing the potential for knowledge absorption, ensuring a balance between research and operational activities and ensuring structural integration. The directions of implementation of innovation policy in the utilities sector are highlighted: energy efficiency, digitalization of services, waste management, mobility and transport, environmental technologies, community participation. The main types of innovations introduced by enterprises in the implementation of innovation policy are characterized (production, technological, managerial, social, environmental, marketing, information and communication). The reasons for the need to introduce innovations at enterprises of the utilities sector and the obvious advantages of this process are formulated. An algorithm for the formation of innovation policy by enterprises of the utilities sector in modern conditions is presented in the form of seven consecutive stages: assessment of the initial state and needs, determination of strategic priorities of innovations, creation of a roadmap of innovation policy, resource provision, personnel training and change of corporate culture, implementation/deepening (depending on the initial state) of digitalization and transparency, constant monitoring of results and adjustment of policy. The originality of the research results lies in the fact that the substantiation of the types of innovations introduced by enterprises of the utilities sector has been further developed, the benefits of this process have been generalized and a certain algorithm for implementing innovation policy has been formed. The practical value of the research results lies in the possibility of their use by the management of utilities to form innovation policy, in particular according to the proposed algorithm, as well as in conducting further scientific research in this direction.

Keywords: innovation policy, innovations, utilities sector enterprises, innovation potential, innovation policy formation, energy efficiency, modernization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах підвищених екологічних вимог, цифровізації та потреб у ресурсоефективності, комунальний сектор стикається з необхідністю системної трансформації. Ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку виступає інноваційна політика підприємства, яка дозволяє інтегрувати нові технології, підвищувати ефективність управління та задовольняти потреби громади.

Інноваційна політика підприємства формується шляхом впровадження різноманітних інноваційних рішень. До них належать не лише адаптація прогресивного досвіду світових лідерів ринку, але й власні розробки, реалізовані у співпраці з науково-дослідними установами, що спеціалізуються на інноваціях для бізнесу.

Управління інноваціями та відповідні управлінські практики стимулюють розвиток у керівника сучасного мислення: він усвідомлює значення інновацій для діяльності підприємства, оперує методами управління змінами та здатний організувати підтримку колективу в адаптації до нововведень.

Інновації охоплюють технічні, організаційні, економічні та управлінські трансформації, які ґрунтуються на впровадженні нового. Підходи підприємств до інновацій та формування відповідної інноваційної політики варіюються й залежать насамперед від їхньої структурно-управлінської моделі та ступеня готовності менеджменту впроваджувати нововведення. Визначальну роль відіграють управлінські компетенції, здатні інтегрувати інноваційні ідеї в організаційну структуру та забезпечити їх результативне впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку підприємств активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, Білик Р. [1] розглядає механізми інноваційної модернізації економіки, а Ганчук М. [2] акцентує на глобальному впливі інновацій. Гріщенко А. [3], Колещук О. та Гарматій М. [4] аналізують теоретичні аспекти інноваційної сприйнятливості. Значну увагу ролі місцевого самоврядування в інноваційних процесах приділяють Фурсін О. та Дегтяренко І. [5].

Серед авторів, які розглядають напрями інноваційної політики, можна відзначити П. Друкера, Й. Шумпетера, а також українських дослідників С. Ілляшенка, Л. Федулову та ін., які підкреслюють важливість управлінських, соціальних та екологічних інновацій поряд із виробничими та технологічними.

На сучасному етапі підприємства комунального сектору першочергово потребують покращення діяльності за рахунок модернізації, впровадження інновацій, що зумовлено як необхідністю швидкого відновлення діяльності в умовах воєн-

них викликів, так і обраним курсом інтеграції в європейський простір.

Мета статті: визначення особливостей формування інноваційної політики підприємств комунального сектору та дослідження механізмів її ефективного впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна політика підприємства охоплює комплекс стратегічних рішень, що спрямовані на впровадження нових або вдосконалених продуктів, процесів, методів управління.

Об'єктами інновацій виступають продукція, що підлягає модернізації, сировина та матеріали, засоби виробництва, а також технологічні процеси, котрі забезпечують створення конкурентоздатних товарів і необхідних підприємству результатів. Дедалі частіше успішність впровадження інновацій пов'язують з інтелектуальним капіталом працівників та їх відкритістю до нововведень. Тобто ключову роль у спроможності підприємства впроваджувати зміни, нововведення відіграють знання, навички й адаптивність персоналу. Оскільки сучасні підприємства функціонують в динамічних умовах, де зміни торкаються не лише технологічних, а й людських аспектів – ключові трансформації відіграють роль у зміні поведінки працівників. Адаптивність персоналу, його готовність до нових методів роботи, є критично важливою умовою для успішності інновацій. Згідно з концепцією «absorptive capacity», організації повинні вміти не лише здобувати, а й опрацьовувати та впроваджувати знання, щоб перетворювати їх на динамічні конкурентні переваги [6].

Швидкість впровадження інновацій значною мірою обумовлена точністю формулювання цілей і завдань, поставлених керівництвом перед командою виконавців. Ефективність цього процесу також залежить від моделі прийняття рішень і рівня комунікації між управлінськими ланками. Дослідження доводять, що успішне впровадження інновацій потребує скоординованої взаємодії на всіх рівнях підприємства, де комунікація, планування й контроль відіграють ключову роль.

Загалом інновації мають відповідати декільком ключовим критеріям: вони повинні характеризуватися новизною, відповідати актуальним запитам ринкової кон'юнктури та забезпечувати економічну ефективність для виробника.

Ефективна інноваційна політика зазвичай формується всередині підприємства, на основі ініціатив керівників різних рівнів, і стимулює зростання попиту на продукцію, розширення обсягів виробництва та покращення фінансових показників. Такий підхід підтверджують теоретичні моделі, які акцентують увагу на взаємодії між стратегічною структурою, інтеграцією ресурсів і фінансовою підтримкою як ключовими факторами інноваційного успіху. Тому вважаємо,

що для формування ефективної інноваційної політики підприємства необхідно:

1. Забезпечити атмосферу психологічної безпеки, де працівники можуть вільно висувати нові ідеї без страху помилитися, що сприяє успішному впровадженню процесних інновацій.

2. Розвивати потенціал поглинання знань (для ефективного інтегрування нової інформації і технологій) та, що не менш важливо, подальшої їх дифузії.

3. Забезпечити баланс між дослідницькими (exploration) та експлуатаційними (exploitation) активностями, тобто зберігаючи поточні переваги та водночас освоюючи нові можливості. Як зазначає Harbott K., це досить важливо для підприємств сьогодні, аби залишатися конкурентоспроможними та процвітати [7]. Підприємства, які займаються розвідкою, готові ризикувати, кидати виклик статус-кво та мислити нестандартно; багато інвестують у дослідження та розробки, заохочують креативність та сприяють культурі, яка цінує навчання на невдачах. Натомість підприємства, які досягають успіху в експлуатації, оптимізують власні існуючі пропозиції, впорядковують процеси та використовують ефект масштабу. Тому досить важливо збалансувати ці два аспекти.

4. Забезпечити структурну інтеграцію, де стратегія, організація та фінансування працюють узгоджено, щоб підтримати інноваційну діяльність на всіх рівнях підприємства.

Таким чином, успішне впровадження інновацій стосується не лише технічних чи технологічних аспектів, а й глибоких змін у поведінці людей, організаційній структурі та ресурсній базі. Лише коли підприємство створює умови для психологіч-

ної безпеки, управляє знаннями, підтримує баланс між дослідженням і експлуатацією, а також інтегрує стратегію з організацією і фінансами, воно здатне суттєво підвищити ефективність інноваційної політики і забезпечити стале зростання.

Комунальний сектор має специфіку, пов'язану із соціальною орієнтацією послуг та взаємодією з населенням. Тому наведемо напрями реалізації інноваційної політики підприємств комунального сектору (табл. 1).

На жаль, через відсутність оприлюднених даних на офіційному сайті Державної служби статистики України [8] неможливо протягом 2021–2024 рр. проаналізувати витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт, за видами витрат, за джерелами фінансування чи галузями наук за секціями D Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря та E Водопостачання; каналізація, поводження з відходами, тому проблематично встановити певні тенденції та оцінити стан справ із впровадженням інновацій на підприємствах комунального сектору.

Водночас, можемо констатувати, що інноваційна політика підприємств комунального сектору має комплексний характер і може охоплювати такі типи інновацій (табл. 2).

Варто відзначити, що більшість інновацій у комунальному секторі зосереджена на технологічній і виробничій модернізації, що є критично важливим в умовах воєнних ризиків і досягнення енергонезалежності. Екологічний та соціальний напрями також набувають значення. Яскравими прикладами впровадження певних видів інновацій та реалізації ефективної інноваційної політики є низка українських підприємств.

Таблиця 1 – Напрями реалізації інноваційної політики в комунальному секторі

Напрями	Характеристика	Приклади впровадження	Очікувані результати
Енергоефективність	Зменшення енергоспоживання підприємствами комунального сектору	Модернізація котелень, встановлення LED-освітлення	Зменшення витрат на енергію, зниження викидів CO ₂
Цифровізація послуг	Впровадження цифрових рішень для управління та обслуговування населення	Онлайн-сервіси підприємств комунального сектору, «розумні» лічильники	Підвищення прозорості, зручності та контролю за послугами
Управління відходами	Новітні методи сортування та переробки сміття	Станції сортування, електронна система обліку відходів	Зменшення обсягів сміття, підвищення рівня переробки
Мобільність і транспорт	Зелені та інноваційні рішення для міського транспорту	Електробуси, система «розумних» зупинок	Зниження шкідливих викидів, зручніший громадський транспорт
Екологічні технології	Застосування сталих рішень у міській інфраструктурі	Зелені дахи, міські сади, системи збору дощової води	Покращення якості повітря, міського мікроклімату
Участь громади	Залучення мешканців до розробки та впровадження інновацій	Громадський бюджет, електронні петиції	Підвищення довіри до влади, краща відповідність потребам громади

Джерело: складено авторами

Таблиця 2 – Типи інновацій при реалізації інноваційної політики підприємства

Тип інновацій	Суть інновацій	Варіанти впровадження
Виробничі	Оновлення та модернізація основних виробничих потужностей, впровадження сучасного обладнання для надання послуг	– модернізація насосних станцій водоканалів (енергоефективні насоси, частотні перетворювачі); – оновлення рухомого складу електротранспорту (електробуси, трамваї нового покоління); – автоматизація процесів виробництва теплової енергії
Технологічні	Запровадження нових технологій у виробництві, управлінні та обслуговуванні споживачів	– встановлення систем дистанційного моніторингу та керування обладнанням; – використання «розумних» лічильників води, тепла, газу; – технології повторного використання води та очищення стічних вод
Управлінські	Використання нових підходів і методів в організації роботи підприємства та управлінні персоналом	– запровадження електронного документообігу; – CRM-системи для управління взаємовідносинами зі споживачами; – гнучкі моделі управління персоналом (коучинг, менторство, KPI)
Соціальні	Нові підходи у взаємодії з громадськістю та створенні соціально орієнтованих програм	– програми соціальної підтримки малозабезпечених споживачів; – пільгові тарифи для вразливих груп населення; – проведення просвітницьких заходів щодо енерго- та водозбереження
Екологічні	Заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної безпеки	– встановлення сонячних панелей чи когенераційних – установок на об'єктах комунальних підприємств; – запровадження систем сортування та переробки відходів; – використання енергоощадних технологій
Маркетингові	Нові підходи до просування послуг та взаємодії зі споживачами	– запровадження мобільних додатків для оплати та подання показників; – онлайн-консультації та чат-боти для обслуговування населення; – проведення інформаційних кампаній з популяризації нових послуг
Інформаційно-комунікаційні	Використання сучасних IT-рішень для підвищення ефективності роботи підприємства та зручності споживачів	– геоінформаційні системи для управління мережами; – хмарні сервіси для зберігання та обробки даних; – автоматизовані системи обліку ресурсів

Джерело: складено авторами

Так, для КП ПОР «Полтавводоканал» основними напрямками інновацій стали: впровадження автоматизованої системи управління та моніторингу мереж, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, зменшувати аварійність і витрати на експлуатацію; реконструкція артезіанських свердловин і технічне переоснащення насосних станцій, що дозволяє значно скоротити енергоспоживання; запуск чат-боту для клієнтів, який надає послуги онлайн, зокрема прийом показників лічильників та оплату послуг без виходу з дому; будівництво і модернізація мереж водопостачання і водовідведення для підвищення якості послуг та стабільності водопостачання; посилення енергоефективності та впровадження екологічно безпечних технологій очищення води [9]. МКП «Миколаївводоканал» реалізує інвестиційний проєкт «Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв» за рахунок пільгових кредитних ресурсів ЄІБ (вже освоєно

344085,34 тис. грн); також займаються питаннями розвитку розподіленої генерації на базі когенераційних установок, сонячних, вітрових електростанцій для забезпечення гарантованого енергозабезпечення об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства [10].

Загалом, переваги впровадження інновацій на підприємствах комунального сектору можна сформулювати таким чином (рис. 1).

Впровадження інновацій в таких умовах – це зумовлена необхідність та вимога часу, перш за все з таких причин:

– високий рівень зношеності інфраструктури. Багато підприємств комунальної сфери в Україні працюють на обладнанні, яке морально та фізично застаріло, що призводить до низької ефективності, значних втрат ресурсів/високої ресурсомісткості та завищених витрат. Інноваційні рішення дозволяють модернізувати виробничі потужності без радикальної заміни всієї інфраструктури;

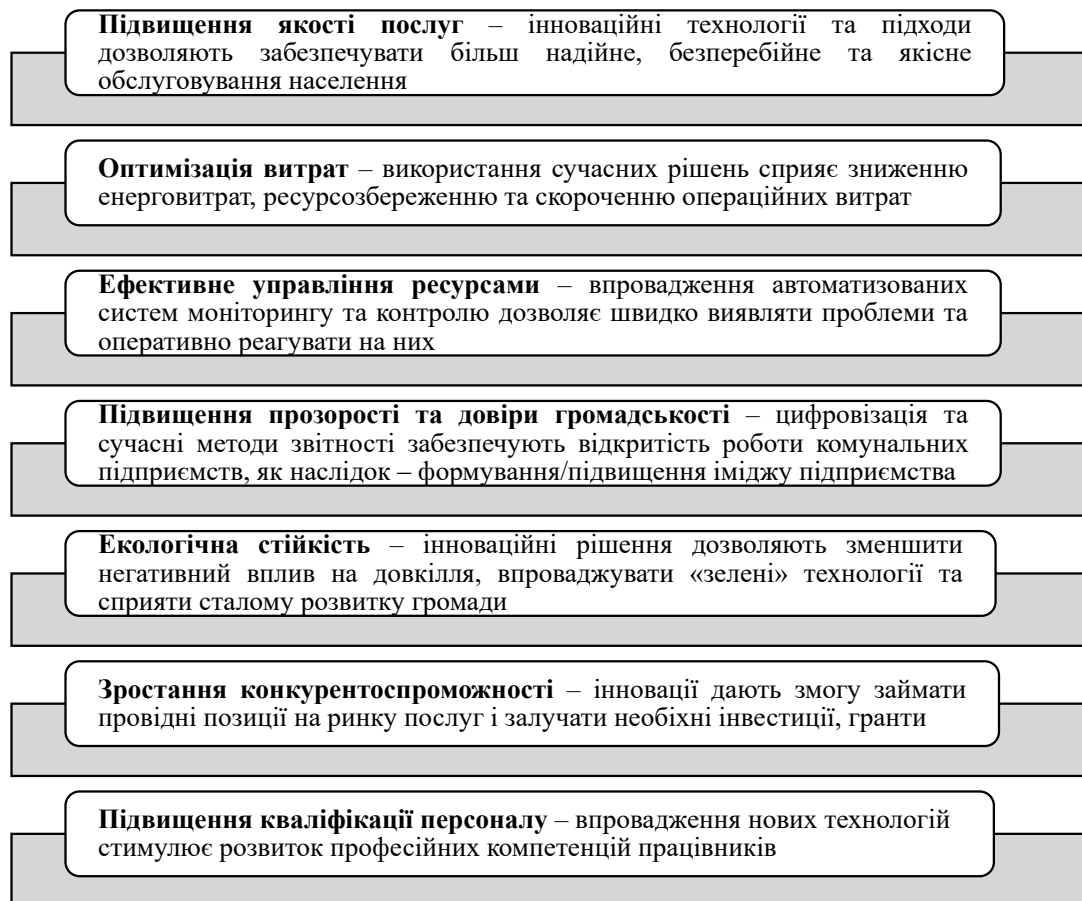


Рисунок 1 – Основні переваги впровадження інновацій на підприємствах комунального сектору

Джерело: побудовано авторами

– зростання потреб споживачів. Населення та бізнес очікують від комунальних підприємств більш якісних, безперебійних і зручних у користуванні послуг, що вимагає впровадження сучасних технологій, цифровізації та автоматизації;

– енергоефективність та екологічна безпека. Інноваційні технології дають змогу зменшити споживання енергії, скоротити викиди шкідливих речовин та вплив на навколишнє середовище, що відповідає європейським екологічним стандартам і зобов'язанням України;

– фінансова стійкість підприємств. Впровадження інновацій сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та створенню нових джерел доходу для підприємств комунального сектору, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування;

– інтеграція в європейський простір. Україна орієнтується на стандарти та практики ЄС, де інноваційність є ключовим критерієм конкурентоспроможності навіть у комунальній сфері;

– виклики воєнного часу та післявоєнного відновлення. В умовах руйнувань інфраструктури та зростання потреб населення інновації допо-

магають швидко відновлювати об'єкти, забезпечувати їх мобільність та стійкість до кризових ситуацій;

– соціальна значущість комунальних послуг. Від ефективності роботи підприємств комунального сектору залежить якість життя населення, тому застосування інноваційних підходів прямо впливає на соціальний добробут і комфорт громадян.

Виходячи із вищезазначеного, вважаємо, що формування інноваційної політики підприємствам комунального сектору в сучасних умовах доцільно здійснювати поетапно, із урахуванням воєнних ризиків, обмежених фінансових ресурсів, потреб громад та євроінтеграційних вимог. Оптимальний алгоритм, на нашу думку, виглядатиме так (рис. 2).

При цьому, варто наголосити, що інноваційна політика підприємства базується на декількох фундаментальних засадах: орієнтації на споживача, системному підході, інтеграції новітніх рішень, використанні комплексних технологічних систем та впровадженні адаптивних механізмів управління.

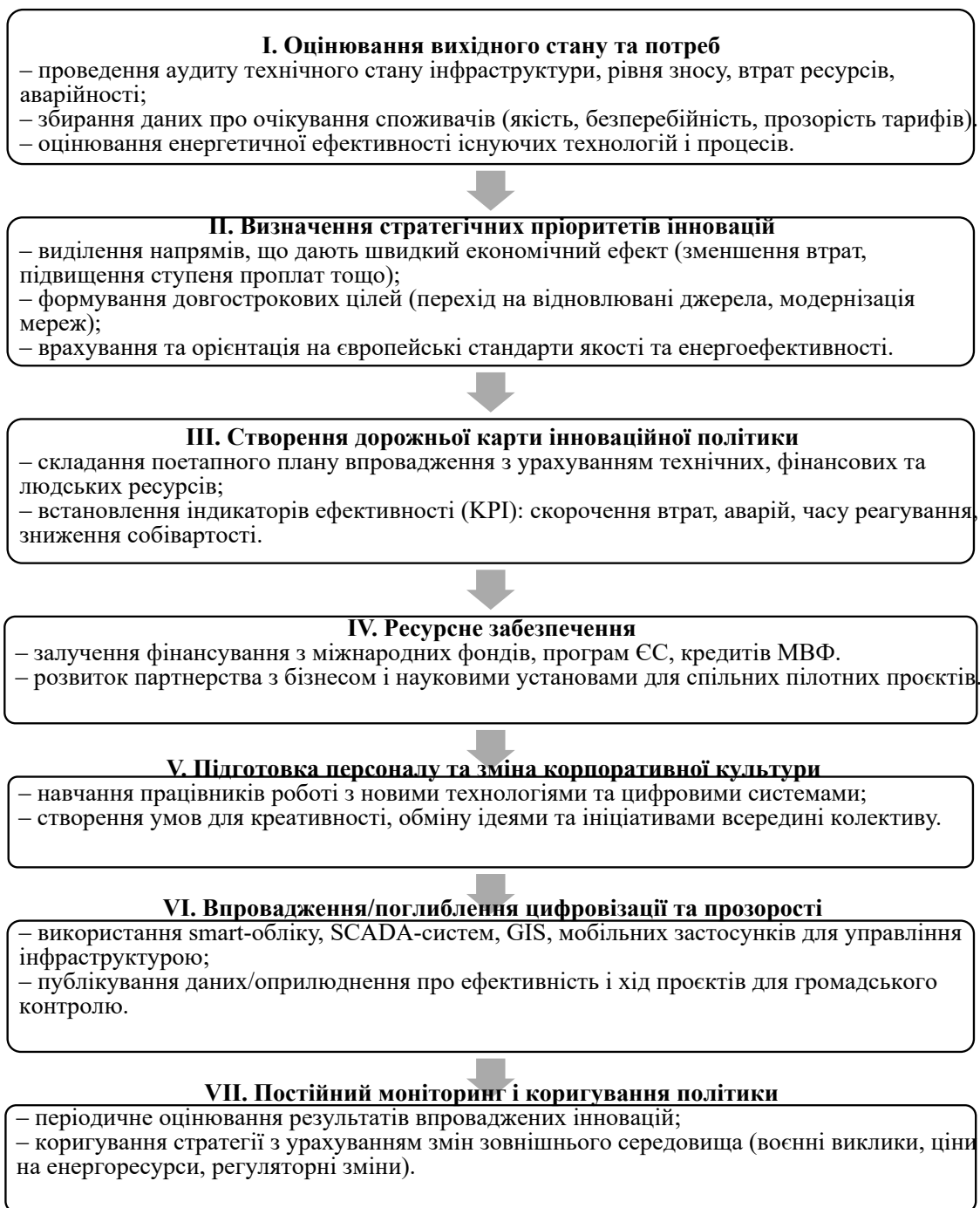


Рисунок 2 – Етапи формування інноваційної політики підприємств комунального сектору

Джерело: побудовано авторами

Під час формування інноваційної політики слід враховувати стратегічні цілі підприємства. Зокрема, важливим інструментом виступає інноваційне прогнозування – воно дає змогу змодельовати альтернативні стратегії функціонування до та після впровадження інновацій. Визначення передумов для технологічних змін забезпечує безпечну трансформацію процесів і продуктів. Планування на перспективу передбачає ланцюгове впровадження – коли одна інновація створює передумови

для наступних. До того ж, мінімізація економічних ризиків підтримує підприємство в умовах нестабільності та запобігає небажаним збиткам.

Висновки. Таким чином, формування інноваційної політики в комунальному секторі має базуватися на системному підході, що враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні резерви підприємства. Запровадження технологічних та управлінських інновацій сприяє зростанню ефективності, зменшенню витрат і підвищенню якості

послуг. Особлива увага повинна приділятися розвитку інтелектуального капіталу, а також формуванню культури інновацій серед персоналу.

Безперечно, впровадження інновацій на підприємствах комунального сектору є складним процесом, що вимагає фінансових інвестицій,

навчання персоналу та зміни підходів до роботи. Однак, довгострокові переваги, які забезпечують інновації, роблять їх впровадження необхідним для як забезпечення ефективності роботи самих підприємств, так і для сталого розвитку міст та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. Білик Р. С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 17-24.
2. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 102-109.
3. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 182-188.
4. Колещук О., Гарматій М. Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Том 10. № 20. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-04).
5. Фурсін О., Дегтяренко І. Напрями впровадження інноваційних технологій та методів управління в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації. *Humanities Studies*. 2024. № 21(98). С. 232-239. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/321920> (дата звернення: 02.08.2025).
6. Absorptive capacity. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity (дата звернення: 10.08.2025).
7. Harbott K. Exploration and Exploitation: Key Differences in Activities. 2023. *AGILE SUCCESS ACADEMY*. URL: <https://www.agilesuccess.academy/pages/blog?p=exploring-vs-exploiting-understanding-the-key-differences-in-organizational-activities> (дата звернення: 10.08.2025).
8. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. *Державна служба статистики України* : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.08.2025).
9. Міняйленко І., Ткаченко А. Вплив інновацій на ефективність діяльності комунального підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2(93). С. 138-147. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.138.
10. Програма економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2025 рік. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/17345183146762a62a01af6.pdf?utm_source (дата звернення: 12.08.2025).

References:

1. Bilyk R.S. (2019) *Mekhanizmy innovatsiinoi modernizatsii ekonomiky v umovakh hlobalnoho rozvytku* [Mechanisms of innovative modernization of the economy in the context of global development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 26, pp. 17-24 (in Ukrainian).
2. Hanchuk M. (2024) *Innovatsii ta yikh vplyv na ekonomiku suchasnoho svitu* [Innovation and its impact on the economy of the modern world]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 102-109 (in Ukrainian).
3. Hrishchenko A.V. (2024) *Sut i osnovni ponyattya innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: teoretychnyi aspekt* [The essence and basic concepts of innovative development of an enterprise: theoretical aspect]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 182-188 (in Ukrainian).
4. Koleshchuk O., Harmatii M. (2021) *Aspekty innovatsiinoi spryiniatlyvosti pidpriemstv: definityi ta skladovi* [Aspects of innovative susceptibility of enterprises: definitions and components]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, vol. 10, no. 20. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-04) (in Ukrainian).
5. Fursin O., Dehtiarenko I. (2024) *Napriamy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii ta metodiv upravlinnia v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh tsyfrovizatsii* [Directions for implementing innovative technologies and management methods in the activities of local governments in the context of digitalization]. *Humanities Studies*, no. 21(98), pp. 232-239. Available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/321920> (in Ukrainian).
6. Absorptive capacity. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity (in English).
7. Harbott K. (2023) *Exploration and Exploitation: Key Differences in Activities*. Available at: <https://www.agilesuccess.academy/pages/blog?p=exploring-vs-exploiting-understanding-the-key-differences-in-organizational-activities> (in English).
8. *Ekonomichna statystyka / Nauka, tekhnolohii ta innovatsii* [Economic statistics / Science, technology and innovation]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
9. Miniailenko I. and Tkachenko A. (2025) *Vplyv innovatsii na efektyvnist diialnosti komunalnoho pidpriemstva* [The impact of innovations on the efficiency of a municipal enterprise]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2(93), pp. 138-147. 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.138 (in Ukrainian).
10. *Prohrama ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Mykolaivskoi oblasti na 2025 rik* [Program of economic and social development of Mykolaiv region for 2025]. Available at: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/17345183146762a62a01af6.pdf?utm_source (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025