

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-60>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45

Рожок Максим Володимирович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>**Maksym Rozhok**

“KROK” University

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ****PRIORITY AREAS OF MANAGEMENT
OF INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION**

Анотація. У статті досліджено пріоритетні напрями управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що процеси діджиталізації бізнесу в Україні відбуваються значно повільніше ніж в багатьох провідних країнах світу, проте сучасне ринкове середовище потребує використання нових цифрових технологій, інформаційних систем, що підвищують рівень можливостей підприємств у їх взаємодії із зовнішніми партнерами, споживачами, контрагентами. В сучасних економічних умовах інноваційні технології стають індикаторами економічної ефективності діяльності та надають засоби для впровадження інновацій, які призводять до докорінних змін у процесах діяльності фінансової, логістичної, інноваційної, операційної сфери, управління кадрами та всього підприємства забезпечуючи його ефективну діяльність та розвиток.

Ключові слова: управління, управління інноваційною діяльністю підприємств, система, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу в Україні.

Summary. The article studies the priority areas of management of innovation activity of enterprises in the context of business digitalization. The relevance of the research topic is due to the fact that the processes of digitalization of business in Ukraine are much slower than in many leading countries of the world, but the modern market environment requires the use of new digital technologies, information systems that increase the level of capabilities of enterprises in their interaction with external partners, consumers, and counterparties. In modern economic conditions, innovative technologies become indicators of economic efficiency of activities and provide means for the introduction of innovations that lead to radical changes in the processes of financial, logistics, innovative operational spheres, personnel management and the entire enterprise, ensuring its effective activity and development. The article is aimed at substantiating the priority areas of management of innovation activity of enterprises in the context of digitalization of business. For the purpose of conducting the study, the methods of scientific cognition were applied: analysis and synthesis, observation, abstraction, formalization, comparison; system and structural approaches; process, integrated approaches. As a result of the research, the priority areas of management of innovation activities of enterprises in the context of digitalization of business are substantiated, such as: general management and information support; operational activities and organization, R&D; marketing activities with the organization of promotion and sale of products; management of logistics processes and resources, financial activities; personnel management. Structuring of indicators of innovation activity of enterprises in the context of digitalization of business by areas has been carried out; management, information support, operational production activities, logistics, financial management, staffing, marketing, which makes it possible to analyze and assess the state of innovation activity of the enterprise in the context of business digitalization, to determine the level of introduction of new innovative technologies, digitalization, in all areas of the enterprise's activity in order to ensure, optimize internal processes and communications, reduce costs, and grow efficiency of management of innovation activities of enterprises in the context of digitalization of business.

Keywords: management, management of innovation activities of enterprises, system, digitalization, innovations, digitalization of business in Ukraine.

Постановка проблеми. Процеси діджиталізації вітчизняного бізнесу в Україні відбуваються значно повільніше ніж в багатьох провідних країнах світу, проте сучасне ринкове середовище потребує використання нових цифрових технологій, що підвищує рівень можливостей підприємств у їх взаємодії із зовнішніми партнерами, споживачами, контрагентами. Процеси цифровізації діяльності розпочали активно впроваджуватися з 2011–2016 рр. з переходом до нових цифрових технологій Четвертої промислової революції, а в Німеччині з переходом до технологій Індустрії 4.0. Проте, цифрова трансформація управлінської діяльності набула значного поширення протягом останніх 4–5 років і була пов'язана в першу чергу з поширенням пандемії КОВІД-19 та розгортанням військових дій на значній частині території нашої країни. У зв'язку із цим гостро постало питання забезпечення та збереження взаємозв'язку між підрозділами у внутрішньому середовищі підприємств, у їх взаємодії з партнерами та роботі завдяки можливості налагодження віддаленої роботи та електронного цифрового документообігу. Основою такої цифровізації стало впровадження нового програмного забезпечення, інноваційних розробок та технологій. В сучасних економічних умовах саме нові інноваційні технології стають індикаторами економічної ефективності діяльності. Загалом, діджиталізація бізнесу здійснюється завдяки впровадженню нового програмного забезпечення. Водночас, саме нове програмне забезпечення являє собою нові інноваційні рішення, здатні покращити, удосконалити та оптимізувати діяльність підприємства за різними сферами його функціонування. Таким чином, діджиталізація надає засоби для впровадження інноваційних змін, які по своїй суті є інноваційними та призводять до докорінних змін у самих процесах ведення діяльності в роботі окремих функціональних сфер та всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Теоретично-методичні та науково-практичні засади управління інноваційною діяльністю підприємств є застосуванням сучасних цифрових технологій дослідили у своїх працях науковці: Ю. Буркніков [1], Л. Довгань [2], Н. Єрмошенко [3], С. Ілляшенко [4], І. Іпполітова [5], О. Кириченко [6], В. Стадник [7], В. Покотилова [8], А. Турило [9], І. Федулова [10] А. Череп [11], Г. Черноіванов [12] та інші науковців.

На думку Ю. Буркнікова, Н. Поліщук, В. Ярмоленко управління інноваційною діяльністю являє собою складову управління виробничою системою, а саме ту, що спрямована на впровадження інноваційних процесів в діяльності підприємства [1]. У працях науковців Н. Єрмошенко, Л. Ганущак-Єфіменко відзначаються ознаки та прояви діяльнісного підходу за якими управління іннова-

ціями виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності [3].

У роботі С. Ілляшенко О. Біловодської зазначено, що управління інноваційною діяльністю за яким таке управління відповідає функціональним напрямкам підприємства [4].

Науковці Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко зазначають, що ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства потребує розроблення та реалізації інноваційної стратегії з визначенням стратегічних напрямів та стратегічних цілей діяльності підприємства [2].

У дослідженнях В. Стадник, Н. Йохна зазначено, що інноваційна діяльність являє собою невід'ємну складову загальної системи управління підприємством [7]. У працях А. Череп, Л. Олейнікової, О. Ткаченко, О. Череп досліджена система управління інноваціями, що являє собою сукупність суб'єктів та об'єктів управління між якими сформовані взаємозв'язки та системна взаємодія, а також принципів, управлінських функцій, методів, технологій за якими ця системна сукупність взаємодіє [11].

У працях А. Турило управління інноваційною діяльністю представлено як складову загальної існуючої на підприємстві системи управління [9].

У праці В. Покотилової управління інноваційною діяльністю представлено як комплекс заходів спрямованих на створення інноваційних ідей, впровадження інновацій, їх подальшу комерціалізацію [8].

На думку Г. Черноіванова управління інноваціями, інноваційною діяльністю підприємств представлено як комплексний процес в межах якого відбувається розробка, впровадження, поширення та комерціалізація інновацій, що дає можливість задовольнити існуючі на ринку потреби чи ініціювати появу нових [12]. Незважаючи на значний осяг представлених наукових досліджень питання ідентифікації пріоритетних напрямів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу залишається малодослідженим та є актуальним для подальшого наукового вивчення.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний та функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи питання управління інноваційною діяльністю науковців визначається взаємозв'язок між інноваціями і виробництвом та розкривається розуміння того що інновації, інноваційна діяльність виступає невід'ємною складовою, основою

організації та здійснення виробничої, операційної діяльності підприємств через впровадження нових інноваційних продуктів які в подальшому реалізуються підприємством забезпечуючи належний рівень конкурентоспроможності та прибуток і інноваційних процесів впроваджуючи які підприємства мають можливість виробляти продукцію з відповідним рівнем якості та технологічності.

Так у дослідженнях І. Федулової визначено, що управління інноваційною діяльністю підприємств є сукупністю процесів управління. Завдяки впровадженню процесів відбувається розробка та комерціалізація інновацій. Акцентується увага на тому, що управління інноваційною діяльністю потребує впровадження процесів впливу на відповідні об'єкти управління та виконавців, що і забезпечуватиме можливість реалізації управлінських дій [10].

У праці І. Іпполітової Г. Селезньової зазначається, що управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно здійснювати на засадах системного, функціонального, відтворювального, нормативного, комплексного, інтеграційного, процесного, ситуаційного, поведінкового, адміністративного, кількісного, якісного, маркетингового наукових підходів [5].

Діджиталізація є процесом безперервним і здійснюється на рівні бізнес-процесів з впровадженням в їх діяльність нових інноваційних розробок, програмного забезпечення [6]. Провідні успішні підприємства акцентують увагу на інноваційній складовій своєї діяльності, оскільки саме вона є ключем до успіху та розвитку.

Напрямами інноваційної діяльності, яка здійснюється із застосуванням сучасного обладнання, інформаційних комп'ютерних технологій, програмного забезпечення в значній частині підприємств є такі напрями як виробництво, маркетинг, просування та збут продукції, розбудова та функціонування інфраструктури, робота складських служб і логістики та безпосередньо управління із налагодженням управлінських комунікацій та розбудовою системи управління. Діджиталізацію процесів пов'язують із автоматизацією проектування інновацій, автоматизацією процесів виробництва продукції та контролю її якості, цифровізацією процесів просування та збуту, впровадженням цифрового віддаленого управління системами, об'єктами та механізмами, можливістю для працівників працювати на фрілансі, віддалено та із впровадженням інших процесів.

Загалом, узагальнюючи дослідження науковців слід зазначити, що діджиталізація в цілому полягає у переході процесів які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства та у його взаємозв'язках із зовнішнім середовищем на новий цифровий електронний формат. Здійсню-

ється такий перехід завдяки впровадженню програмного забезпечення, використання якого дає можливість до виконання бізнес-процесів в цифровому електронному вигляді і часто з використанням інших сучасних інноваційних технологій, таких як технології блокчейн з формулюванням та доступом до великих баз даних, технології «штучного інтелекту» та інших.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології які при цьому застосовуються є інноваціями, а впровадження та застосування цих нових цифрових технологій в діяльності підприємств формує невід'ємну складову інноваційної діяльності підприємства.

Структура інноваційної діяльності відображає напрями здійснення інноваційної діяльності в умовах діджиталізації бізнесу та види інновацій які про цьому створюються чи застосовуються для вирішення внутрішньо управлінських, внутрішньо виробничих завдань чи здійснення комерційної діяльності підприємств [4, 7]. Показники інноваційної діяльності в умовах діджиталізації свідчать про наявність, активність впровадження чи відсутність певних дій, процесів, технологій інноваційної діяльності, за якими можна було б здійснювати аналіз та оцінку їх активності.

На думку багатьох науковців-практиків найбільш поширеними сучасними інноваційними технологіями, які визначають рівень діджиталізації бізнесу є технології штучного інтелекту, впровадження CRM, PIM, ERP систем, використання автоматизованих систем чи чат-ботів, застосування 3-D режимів доповненої реальності.

Так, технології штучного інтелекту (ШІ) забезпечують для підприємств можливість виконання частини рутинних операцій та дій в автоматизованому режимі, що дає можливість зменшити витрати на оплату праці, утримання приміщень, зменшити інші витрати та підвищити продуктивність. Використання штучного інтелекту на підприємстві дає можливість автоматизувати процеси обробки та аналізу інформації про постачальників, покупців, підбирати пропозиції та пропонувати відповідний контент. Показниками, які можуть при цьому застосовуватися є: показник впровадження штучного інтелекту в логістичній, операційній, маркетинговій, управлінській діяльності підприємств та показник активності використання ШІ у використанні тих чи інших процесів, що в свою чергу може бути виміряно у відсотках процесів, що виконуються із застосуванням штучного інтелекту до загального обсягу процесів, що виконуються у відповідних функціональних сферах діяльності.

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) дає можливість інтеграції каналів бізнес-процесів та формує і забезпечує комунікації з покупцями. Завдяки адаптації до

різних видів економічної діяльності та масштабів підприємств застосування цієї системи є ефективним для різних видів та напрямів бізнесу. Водночас, ця система забезпечує формування і в подальшому використанні баз даних, що містять інформацію про клієнтів та покупців і при цьому відбувається реалізація технологій роботи з великими обсягами інформації – базами даних.

Невід'ємною умовою функціонування та представлення кожного підприємства в інформаційному просторі є наявність власного сайту та за доцільності інтернет-магазинів. Цифровізація сучасного бізнесу висуває на перший план необхідність присутності компанії в Інтернет-середовищі.

Ефективна, злагоджена робота підприємства значною мірою залежить від його забезпечення всіма видами ресурсів, необхідними для його функціонування. Планування та забезпечення ресурсами підприємств вирішується завдяки впровадженню сучасних інформаційних ERP-систем (enterprise resource planning) систем. Впровадження таких систем дає можливість ефективно планувати та управляти логістичними процесами, матеріально-технічним забезпеченням підприємств, що має особливе пріоритетне значення для підприємств-товаровиробників зі значною кількістю видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, продукції та управління логістичними потоками постачання цієї сировини та матеріалів для забезпечення виробничих програм операційної діяльності підприємств

Впровадження такої системи дає можливість управляти значними обсягами інформації та планувати логістичні процеси в діяльності підприємств. Таким чином, забезпечується цифрове управління логістичною діяльністю, ланцюгами постачання, матеріальними ресурсами, людськими ресурсами та іншими ресурсами і забезпеченням. Показником, який при цьому може застосовуватися є показник впровадження інформаційної ERP-системи на підприємстві.

Однією із значних переваг діджиталізації для бізнесу є можливість перекладання значної частини рутинних одноманітних операцій на віртуальних помічників, програмовані системи з використанням чат-ботів.

Однією із сучасних інноваційних технологій, що застосовується в діяльності підприємства є AR (augmented reality) доповнена реальність. Вона дає можливість демонструвати певні процеси в 3-D режимі, здійснювати віртуальне моделювання та часто застосовується в роботі електронних торгових платформ – маркетплейс для обслуговування покупців, що робить цю технологію ефективною в просуванні та реалізації продукції на ринку.

Досліджуючи структуру та здійснюючи аналіз показників інноваційної діяльності підпри-

ємств в умовах діджиталізації бізнесу зазначимо, що вони можуть бути згруповані за функціональними сферами діяльності підприємства та водночас виступають складовими інноваційної діяльності, такими як: показники інноваційної діяльності в сфері управління, інформаційного забезпечення; показники інноваційної діяльності в операційній виробничій сфері; показники інноваційної діяльності в сфері логістики постачання; показники інноваційної діяльності в фінансовій сфері; показники інноваційної діяльності в сфері кадрового забезпечення; показники інноваційної діяльності в сфері маркетингу.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних розробок в роботі підприємств сфери інформаційних технологій є питанням складним та багатоаспектним, оскільки недоступність застосування тих чи інших нових цифрових технологій призводить до неможливості ефективно працювати і втрати конкурентних позицій на ринку, а надлишок та надмірне впровадження всіх можливих технологічних інновацій веде до подрібнення робіт, задач та надмірного використання фінансових ресурсів у витратах майбутніх періодів, які не завжди окупуються і відповідно відбуватиметься перерозподіл прибутку з дохідних, активних напрямів на напрями, що не мали ефектної реалізації.

Саме тому, враховуючи обсяги технологічних інновацій слід зосередитися на визначенні мети та цілей діяльності підприємства, його першочергових пріоритетних задач та підбору того конкретного інноваційного цифрового інструментарію та технологій, які здатні ці задачі для підприємства вирішити. В цьому контексті, доцільним є підбір технологій та інновацій відповідно до цілей діяльності підприємства та планів операційної діяльності, проектів, які мають бути реалізованими. Кожне підприємство, яке працює в сфері ІТ технологій має свої можливості і перспективи для залучення та впровадження нових технологій. Здійснення інноваційної діяльності залежить від фінансово-інвестиційних можливостей підприємства, доступу до самих технологій, можливостей їх створення чи залучення підприємством та від активності операційної діяльності, оскільки більші масштаби вимагають залучення більшої кількості працівників, для виконання більшого обсягу операцій, частина яких могла би бути замінена технологіями штучного інтелекту, автоматизована.

Крім самих технологій, організація та впровадження економічно ефективною інноваційної діяльності потребує залучення та використання фахівців – кадрових ресурсів підприємства, фінансових ресурсів, достатності матеріальних та нематеріальних активів: сучасного обладнання, комп'ютерної техніки та програмного забезпе-

чення. Важливим завданням при цьому є підвищити рівень готовності персоналу підприємства до впровадження інновацій, розвинути компетенції, можливості та зацікавленість працівників підприємства в інноваційній діяльності та впровадженні нових технологій.

За досвідом провідних країн світу, таких як Німеччина, Великобританія, Норвегія, Швеція, Швейцарія, Данія важливими умовами для ефективного впровадження в країні діджиталізації є науково-технічна база та активність у впровадженні власних інноваційних розробок; доступ до технологій, можливість їх трансферу; наявність на ринку кадрового ресурсу необхідної якості та кваліфікації; доступність фінансових інвестицій та ресурсів для реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів; спрямованість державної політики на сприяння інноваційному, техніко-технологічному розвитку підприємств, створення та впровадженні інновацій.

Висновки. В результаті проведених досліджень обґрунтовано пріоритетні напрями управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу такі як: загальне

управління та інформаційне забезпечення; операційна діяльність та організація, проведення НДДКР; маркетингова діяльність з організацією просування та реалізація продукції; управління логістичними процесами та ресурсами, фінансова діяльність; управління кадрами.

Здійснено структурування показників інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу за напрямками; управління, інформаційного забезпечення, операційної виробничої діяльності, логістики, управління фінансами, кадрового забезпечення, маркетингу, що дає можливість здійснити аналіз та оцінку стану інноваційної діяльності підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, визначити рівень впровадження нових інноваційних технологій, цифровізації, у всіх сферах функціонування діяльності підприємства з метою забезпечення, оптимізації внутрішніх процесів та комунікацій, зменшення витрат і зростання як економічної так і технологічної, конкурентоспроможності підприємств, зростання ефективності управління інноваційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Буренніков Ю. Ю., Поліщук Н. В., Ярмоленко В. В. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи вдосконалення: монографія. Вінниця: ВНТУ. 2011. 184 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 440 с.
3. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л.М. Економіка та управління інноваційною діяльністю. Київ: Національна академія управління. 2011. 528 с.
4. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком. Суми: СумДУ. 2006. 129 с.
5. Іпполітова І. Я., Селезньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного ун-ту*. 2020. № 6(85). С. 143–149.
6. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
7. Стадник В. В., Йохна, М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ. 2011. 327 с.
8. Покотилова В. І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦІАЕ. 2008. 304 с.
9. Турило А. А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Козлов. 2017. 307 с.
10. Федулова І. В. Теоретичні положення з визначення категорій інноваційний процес і інноваційна діяльність. *Проблеми науки*. 2007. № 8. С. 2–7.
11. Череп А. В. Управління підприємством на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 2009. 270 с.
12. Черноіванова Г. С. Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 150–154.

References:

1. Burennikov Yu. Yu., Polishchuk N. V., Yarmolenko V. V. (2011). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v promyslovosti: sutnist, osoblyvosti rozvytku, shliakhy vdoskonalennia: monohrafiia* [Management of Innovation Activity in Industry: Essence, Features of Development, Ways of Improvement: Monograph]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
2. Dovhan L.Ie., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. (2011). *Stratichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Iermoshenko M.M. Hanushchak-Yefimenko L.M. (2011). *Ekonomika ta upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu* [Economics and Management of Innovation Activity]. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia. (in Ukrainian)
4. Illiashenko S. M., Bilovodska O. A. (2006). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* [Management of innovative development]. Sumy: SumDU. (in Ukrainian)

5. Ippolitova I. Ya., Seleznova H. O. (2020). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: protsesnyi pidkhid [Management of innovation activity of enterprise: process approach]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho un-tu*. vol. 6(85). pp. 143–149.
6. Kyrychenko, O. (2021). Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia promyslovosti Ukrainy v umovakh Chetvertoi promyslovoi revoliutsii: monohrafiia [Investment and Innovation Support of the Industry of Ukraine in the Conditions of the Fourth Industrial Revolution: Monograph]. Kyiv: Universytet KROK. Available at: <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80> (in Ukrainian)
7. Stadnyk V. V., Yokhna M. A. (2011). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of innovative development of enterprise]. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)
8. Pokotylova V. I. (2008). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v ahrarnomu vyrobnytstvi: monohrafiia [Management of Innovation Activity in Agrarian Production: Monograph]. Kyiv: NNTsIAE. (in Ukrainian)
9. Turylo A. A. (2017). Osnovy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva: monohrafiia [Fundamentals of Management of Innovative Development of Enterprise: Monograph]. Kryvyi Rih: Vyd. Kozlov. (in Ukrainian)
10. Fedulova I. V. (2007). Teoretychni polozhennia z vyznachennia katehorii innovatsiinyi protses i innovatsiina diialnist [Theoretical provisions for determining the categories of innovation process and innovation activity]. *Problemy nauky*. vol. 8. pp. 2–7.
11. Cherep A. V. (2009). Upravlinnia pidpriemstvom na osnovi reinzhynirynhu: monohrafiia [Enterprise management based on reengineering: monograph]. Zaporizhzhia: ZNU. (in Ukrainian)
12. Chernovanova H. S. (2017). Teoretychni zasady upravlinnia innovatsiinym skladnykom pidpriemstva [Theoretical foundations of management of the innovation component of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 16. pp. 150–154.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025