

JEL: M11, O31, O32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19>

**Максим Євгенович ШКАРУБО,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0003-6444-5180](https://orcid.org/0009-0003-6444-5180)

**Віталій Васильович ФОМЕНКОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0007-9766-5218](https://orcid.org/0009-0007-9766-5218)

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*У статті визначено, що глобальні трансформаційні процеси, активне впровадження інформаційно-цифрових технологій висувають нові вимоги до діяльності підприємства, що має характеризуватися інноваційною спрямованістю. Доцільність проведення наукового пошуку в даному напрямі збільшує свою актуальність в умовах розгортання повномасштабної війни, адже ефективний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства може стати потужним вектором повоєнного відновлення вітчизняного підприємництва, а також дозволить досягти конкурентних переваг, ефективного використання нових технологій та забезпечить сталий розвиток.*

*Обґрунтовано доцільність активізації інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє збільшити прибуткові надходження, створити конкурентні переваги, допомогти адаптуватися до мінливих умов сьогодення. З'ясовано, що з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його бізнес-процесів, адаптації до ринкових змін та потреб споживачів, покращення інвестиційного клімату та підвищення прибутковості на підприємстві необхідно належним чином організувати процес управління інноваційною діяльністю, що передбачає побудову цілісного механізму, який повинен враховувати нові тенденції та здобутки цифровізації й мати довгострокову орієнтацію.*

**У цілому механізм управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає поєднання в єдину систему взаємопов'язаних елементів, до яких зараховуємо методи, принципи, процеси та інструменти, які здатні забезпечити безперервність та результативність процесу створення, впровадження та комерціалізації інновацій.**

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, механізм, підприємство, управління, цифровізація.

**Maksym SHKARUBO,**

Student of the Third (Educational and Scientific)

Level of Higher Education,

Department of Management, Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University»

**Vitaliy FOMENKOV,**

Student of the Third (Educational and Scientific)

Level of Higher Education,

Department of Management, Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University»

## **MECHANISM FOR MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

***The article substantiates the feasibility of forming a mechanism for managing the innovative activities of an enterprise. Attention is focused on the fact that global transformation processes, the active implementation of information and digital technologies put forward new requirements for the activities of an enterprise, which should be characterized by an innovative orientation. The feasibility of conducting scientific research in this direction increases its relevance in the conditions of the deployment of a full-scale war, because an effective mechanism for managing the innovative activities of an enterprise can become a powerful vector of the post-war restoration of domestic entrepreneurship, and will also allow achieving competitive advantages, effective use of new technologies and ensure sustainable development. The feasibility of activating the innovative activities of an enterprise is determined, which allows increasing profits, creating competitive advantages, helping to adapt to the changing conditions of today. Particular attention is paid to the characteristics of the objects of***

***the enterprise's innovative activities, among which product innovations, technological innovations, marketing innovations, organizational innovations, financial innovations and environmental innovations are highlighted. It was found that in order to ensure the competitiveness of the enterprise, optimize its business processes, adapt to market changes and consumer needs, improve the investment climate and increase profitability at the enterprise, it is necessary to properly organize the process of managing innovation activities, which involves building a holistic mechanism that should take into account new trends and achievements of digitalization and have a long-term orientation, which will allow building a sustainable business model. In general, the mechanism of managing the innovation activities of the enterprise involves combining into a single system of interconnected elements, which include methods, principles, processes and tools that are able to ensure the continuity and effectiveness of the process of creating, implementing and commercializing innovations.***

**Keywords:** *innovation, innovative activity, innovative development, mechanism, enterprise, management, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Глобальні трансформаційні процеси, визнання більшістю високорозвинутих країн концепції Індустрія 4.0 та активне впровадження нових інформаційно-цифрових технологій як у виробничі процеси, так і повсякдення, висувають нові вимоги до діяльності підприємств. Зокрема сучасність потребує від неї інноваційної спрямованості, що передбачає не тільки генерування нових ідей, але й здатність до автоматизування традиційних бізнес-моделей, збільшення продуктивності та ефективності діяльності на основі використання нових аналітичних інструментів та цифрових платформ як невід'ємних атрибутів цифровізації суспільства. Вважаємо, що в складних умовах сьогодення, які головним чином зумовлені повномасштабним вторгненням росії в Україну, важливого значення набуває розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, адже остання може стати потужним вектором повоєнного відновлення вітчизняного підприємництва, а також дозволить досягти конкурентних переваг, ефективного використання нових технологій та забезпечить сталий розвиток в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти щодо визначення доцільності та особливості побудови механізму управління окремими напрямками діяльності підприємства розкриті в працях Балабанюк Ж.М. [1], Довгань Л.Є. й Дудукало Г.О. [2], Присяжнюк П.В.

[5], Проскокової А.Ю. [6], Хвостіної І.М. [9]. Більш широко у вітчизняній науковій думці досліджується інноваційна діяльність підприємства, зокрема її складові, характеристика, значення і здобутки презентовано у працях Полозової Т.В., Кривцун Д.Ю. [4], Коюди П.М., Шейко І.А. [3], Точиліної Ю.Ю., Сакевич Л.С. [8], Шапошнікова К.С., Крилової О.О. [10] та Сербенівської А.Ю. [7]. Проте, незважаючи на суттєвий науковий інтерес до зазначеної проблеми, умови сьогодення вимагають продовження наукового пошуку в цьому напрямі.

Аргументація доцільності формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства та визначення його складових у наукових працях відображено недостатньо, тому потребує подальшого дослідження. Невизначеність економічної ситуації в країні зумовлює важливість дослідження механізму управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки його впровадження дозволить створити додаткові імпульси для зростання.

**Метою дослідження** є розкриття сутності та складових механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, що має відображати тенденції сучасного етапу цифрової трансформації. Таке дослідження допоможе визначити загальні принципи, методи, форми та інструменти інноваційної діяльності, що відповідають вимогам сьогодення й дозволяють вирішити низку важливих соціально-економічних проблем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ведення господарської діяльності в сучасних умовах є неможливим без нововведень та удосконалень, адже основою забезпечення сталого розвитку виступають інновації. Такі реалії передбачають необхідність дій, що спрямовані на постійне зростання результативності виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, винайдення нових або модернізованих товарів та послуг, що наділені новими якостями та властивостями. Одним зі шляхів у досягненні таких змін є активізація інноваційної діяльності та поширення знань, більш інтенсивне проведення наукових досліджень, розробка нових технологій. Такі кроки неодмінно приведуть до зростання участі висококваліфікованих фахівців у виробництві товарів та послуг, подальше їх представлення на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розгортання міжнародної інтеграції у науково-виробничій сфері.

Відповідно пріоритетним питанням у функціонуванні підприємства виступає організація його інноваційної діяльності, що дозволяє збільшити прибуткові надходження, створити конкурентні переваги,

допомогти адаптуватися до мінливих умов сьогодення. Під інноваційною діяльністю підприємства ми розуміємо безперервний рух, що передбачає розробку, впровадження та реалізацію інновацій, які мають привести до покращення якісно-кількісних характеристик функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій, а також до створення умов для подальшого розвитку. Вважаємо, що сьогодні інноваційна діяльність повинна виступати невід'ємною складовою господарсько-виробничої діяльності організацій, адже її головною метою стає прагнення до зростання ефективності виробничої діяльності, отримання додаткових переваг у конкурентній боротьбі й здобуття додаткової частки прибутку.

Головним суб'єктом інноваційної діяльності виступає саме підприємство, що за певних умов може набувати різних ролей, наприклад: виробника інноваційної продукції або споживача інновацій, або виконувати завдання інноваційного підприємства в цілому. У свою чергу, об'єктами інноваційної діяльності підприємства виступає сукупність матеріальних та нематеріальних активів, які використовуються для впровадження нових технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень. Вони є ключовими елементами інноваційного процесу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Характеристику основних об'єктів інноваційної діяльності підприємства, що притаманні сучасному етапу цифровізації суспільства, подано в таблиці 1.

**Таблиця 1. Характеристика об'єктів інноваційної діяльності підприємства**

	<b>Об'єкт інноваційної діяльності</b>	<b>Характеристика об'єкта інноваційної діяльності</b>	<b>Приклад</b>
1	Продуктові інновації	Поява нового або вдосконаленого товару чи послуги, які характеризуються збільшенням споживчої цінності	Розробка нового покоління смартфонів
2	Технологічні інновації	Залучення нового обладнання або удосконалення виробничих процесів й методів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва	Впровадження роботизованих систем

**Закінчення таблиці 1**

	<b>Об'єкт інноваційної діяльності</b>	<b>Характеристика об'єкта інноваційної діяльності</b>	<b>Приклад</b>
3	Маркетингові інновації	Використання нових способів просування товару на ринок, його продажу чи позиціонування	Таргетована реклама
4	Організаційні інновації	Зміни в структурі управління, методах роботи, у тому числі комунікаційній взаємодії та корпоративній культурі	Використання дистанційних форм зайнятості працівників
5	Фінансові інновації	Використання нових підходів до фінансування чи управління капіталом	Залучення краудфандингу або можливість використання криптовалют
6	Екологічні інновації	Залучення технологій або нових рішень, що передбачають зниження негативного впливу на навколишнє середовище	Використання відновлювальних джерел енергії

Джерело: складено авторами

Доцільно розмежувати інноваційний процес та інноваційну діяльність. Зокрема, перше поняття є більш ширшим й передбачає послідовне виконання таких чотирьох кроків, що поєднані в єдину цілісну структуру:

**1) науковий**, що характеризується пошуком та зародженням інноваційних ідей та передбачає проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, результатом яких може стати поява нового знання, відкриття;

**2) підготовчий**, який спрямовано на перетворення нових знань до рівня новацій, що вже доцільно визнавати об'єктами інноваційної діяльності, які підлягають правовому захисту у вигляді ліцензій, патентів, свідоцтва авторського права, державної реєстрації технологій;

**3) виробничий**, що відповідає за експериментальне випробування новації у виробництві та її подальше впровадження у промисловість при позитивному висновку та комерційну реалізацію. Саме даний крок визначає інноваційну діяльність, адже характеризує процес перетворення новації в інновацію, тобто їх втілення у нові товари, продукти, послуги, технології. Такий етап є не тільки довготривалим в часовому розумінні, але й має одне з вирішальних значень щодо по-

дальшої долі інновації, оскільки передбачає визначення економічної ефективності інновації та з'ясування її доцільності;

**4) експлуатаційний**, який спрямовано на масове виробництво нового продукту на інших підприємствах або його використання в інших процесах, сферах.

Такі кроки приводять до поширення інновації в суспільстві, внаслідок чого створений інноваційний продукт поступово втрачає свою унікальність й перетворюється на звичайний товар. Такий етап вже не можна визначати як безпосередньо інноваційну діяльність. У свою чергу, циклічний характер інноваційного процесу обумовлює перехід інновації до традиційного (рутинного) продукту, що актуалізує потребу пошуку його альтернативного модернізованого варіанта та зародження нової ідеї задля створення нової інновації.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його бізнес-процесів, адаптації до ринкових змін та потреб споживачів, покращення інвестиційного клімату та підвищення прибутковості на підприємстві необхідно належним чином організувати процес управління інноваційною діяльністю. У загальному розумінні управління підприємством передбачає «цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану, що дозволяє забезпечити перехід від поточного стану до кращого, більш досконалішого» [9, С. 32]. У свою чергу, управління інноваційною діяльністю слід розглядати як одну зі складових сучасної системи менеджменту підприємства, що пов'язана з процесами стимулювання, планування, організації інноваційної активності, розробки та впровадження інноваційних продуктів тощо. Саме від ефективності таких процесів залежить адаптація до технологічних змін та мінливості зовнішнього середовища, зменшення ризиків й забезпечення лідерських позицій на ринку. Адже в сучасних умовах інноваційна діяльність стає важливим фактором у досягненні успіху підприємства як на внутрішній, так і зовнішній арені.

Однією з важливих складових управління інноваційною діяльністю є формування вираженого механізму, побудова якого в сучасних умовах має враховувати нові тенденції та здобутки цифровізації. Особливістю такого механізму повинна бути його довгострокова орієнтація, що дозволяє побудувати стійку бізнес-модель, що фокусується не на короткострокових перевагах.

У науковій літературі механізм управління визначають як «сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації» [1, С. 191]. Відпо-

відно механізм управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає поєднання в єдину систему взаємопов'язаних елементів, до яких зараховуємо методи, принципи, процеси та інструменти, які здатні забезпечити безперервність та результативність процесу створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Ефективність та результативність такого механізму може бути досягнута лише на основі взаємодоповнюваності та інтеграції його структурних елементів (таблиця 2).

**Таблиця 2. Складові механізму управління інноваційною діяльністю підприємства**

<p><b>Методи</b> – сукупність підходів, що забезпечують ефективне планування, впровадження та контроль інноваційних процесів:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стратегічні методи;</li> <li>▪ організаційні методи;</li> <li>▪ фінансово-економічні методи;</li> <li>▪ маркетингові методи;</li> <li>▪ технологічні методи;</li> <li>▪ мотиваційні методи;</li> <li>▪ контрольні методи</li> </ul>
<p><b>Принципи</b>, які покликані визначити основні правила та підходи щодо забезпечення ефективності інноваційної діяльності, зокрема:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ принцип цілісності;</li> <li>▪ принцип стратегічної орієнтації;</li> <li>▪ принцип безперервності інноваційного процесу;</li> <li>▪ принцип цифровізації;</li> <li>▪ принцип технологічного розвитку;</li> <li>▪ принцип ресурсної ефективності;</li> <li>▪ принцип інтеграції персоналу;</li> <li>▪ принцип клієнтоорієнтованості;</li> <li>▪ принцип адаптивності та гнучкості</li> </ul>
<p><b>Інструменти</b>, тобто різноманітні технології та платформи, використання яких спрямовано на забезпечення ефективності розробки, впровадження та контролювання інноваційних процесів в умовах цифровізації:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT та PEST аналіз;</li> <li>▪ оцінка інвестиційних ризиків;</li> <li>▪ інструменти digital-маркетингу;</li> <li>▪ сучасні технологічні інструменти (BigData, IoT, штучний інтелект, блокчейн та інші)</li> </ul>
<p><b>Процеси</b> – сукупність взаємопов'язаних та циклічних елементів, що спрямовані на розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій, серед яких:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ процес аналітики;</li> <li>▪ процес формування інноваційної стратегії;</li> <li>▪ процес генерації інноваційних ідей;</li> <li>▪ процес оцінки та вибору інновацій;</li> <li>▪ процес фінансування інноваційної діяльності;</li> <li>▪ процес розробки інновацій та їх тестування;</li> <li>▪ процес впровадження інновацій;</li> <li>▪ процес комерціалізації інновацій;</li> <li>▪ процес контролю та оцінки ефективності інноваційної діяльності</li> </ul>

Джерело: систематизовано авторами



Основною метою розробки та реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, що обов'язково повинні передбачати інноваційну спрямованість. Конкретизувати таку мету можна на основі відображення потенційних результатів впровадження механізму, серед яких виділяють:

- підтримання загального вектора науково-технічного та інноваційного прогресу та можливість використання його результатів у діяльності підприємства;
- забезпечення ефективності в управлінні підприємством, у тому числі завдяки використанню сучасних цифрових технологій;
- визначення стратегії інноваційної діяльності;
- досягнення системності в управлінні інноваціями;
- формування сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату;
- впровадження «зелених» технологій у виробництві;
- розробка та прийняття рішень щодо стимулювання інноваційної активності;
- застосування різноманітних критеріїв та показників, що дозволяють визначити успішність інноваційної діяльності, які можуть бути конкретизовані на основі різних KPI, а саме: Return on Innovation Investment, витрати на R&D, кількість запатентованих розробок, частка ринку нових продуктів, рівень задоволеності клієнтів, частка інноваційного персоналу тощо.

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства для досягнення цілісності також повинен:

- відповідати концепції інноваційного розвитку підприємства, в межах якої визначаються пріоритети та напрями інноваційної діяльності, її цілі та задачі;
- забезпечувати моніторинг інноваційного розвитку підприємства, призначенням якого є отримання об'єктивної та оперативної інформації стосовно перебігу інноваційних процесів, також можливість коригування планів і програм інноваційного розвитку;
- містити важелі правового та інформаційно-методичного забезпечення інноваційного розвитку;
- визначати джерела ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Однією з важливих характеристик механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є динамічність, що дозволяє постійно модернізувати його складові відповідно до реалій часу. Зокрема, цифровізація, маючи значний вплив на даний механізм, дозволяє удосконалити його складові за допомогою використання в управлінському процесі нових цифрових технологій, а саме: BigData та аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання, інтернету речей, хмарних технологій, роботизації та автоматизації процесів, блокчейн тощо. Залучення окреслених технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність операцій та максимально досягти цілей інноваційної діяльності.

Отже, формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим кроком у сприянні інноваційного розвитку як самого суб'єкта господарювання, так і суспільства в цілому. Цифровізаційні процеси сучасності відкривають нові можливості для підприємств, зокрема в сфері управління інноваціями, але вимагають комплексного підходу та адаптації до швидких технологічних змін, а також потребують розвитку цифрових компетенцій працівників, інтеграції цифрових платформ й трансформації організаційних структур.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, забезпечення ефективності управління інноваційною діяльністю потребує створення дієвого механізму, призначенням якого є досягнення конкретних результатів, що обумовлені поставленими цілями та задачами. Ефективне управління інноваційною діяльністю дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати ресурси, збільшити прибутковість, залучити партнерів для організації спільних розробок чи діяльності. І, як наслідок, якісний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечить його швидку адаптацію до ринкових трансформацій, можливість створення нових продуктів, активне впровадження сучасних цифрових технологій та довгострокове зростання в цілому.

© Шкарубо М.Є., Фоменков В.В., 2025

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 190 – 194. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/190-194.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf).

2. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 253 – 258. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ac4fa6a6-2491-4caa-bac5-6cd443047d8b>.

3. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія]. Харків: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

4. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 108 – 113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf>.

5. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150.

6. Проскокова А.Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для рітейлерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 50 – 55. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf).

7. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>.

8. Точиліна Ю.Ю., Сакевич Л.С. Організаційно-економічний механізм інвестування інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2020. Вип. 51. С. 233 – 238. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/39.pdf).

9. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30 – 33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf).

10. Shaposhnykov K., Krylova O. Activation of innovative entrepreneurship development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. No. 1. Pp. 66 – 72. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-18>.

## REFERENCES

1. Balabaniuk, Zh.M. (2011). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiieiu: sutnist poniattia ta propozyzii shchodo otsinky yoho efektyvnosti [Organizational management mechanism: the essence of the concept and proposals for assessing its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 5, Issue. 1. Pp. 190 – 194. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/190-194.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf) [in Ukrainian].

2. Dovhan, L.Ye., Dudukalo, H.O. (2012). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom [Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management].

*Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» : zbirnyk naukovykh prats.* Vol. 9. Pp. 253 – 258. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ac4fa6a6-2491-4caa-bac5-6cd443047d8b> [in Ukrainian].

3. Koiuda, P.M., Sheiko, I.A. (2013). Efektyvnist ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka: monohrafiia. [Efficiency of economic activity of enterprises: theory and practice: monograph]. Kharkiv: Kompaniia SMIT, 332 p. [in Ukrainian].

4. Polozova, T.V., Kryvtsun, D.Yu. (2015). Innovatsiina diialnist pidpriemstva ta ekonomichna sutnist innovatsiinoho protsesu [Innovative activity of the enterprise and the economic essence of the innovation process]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, Vol. 12. Pp. 108 – 113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf> [in Ukrainian].

5. Prysiazhniuk, P.V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektyvna ekonomika*. Vol. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150 [in Ukrainian].

6. Proskokova, A.Yu. (2021). Orhanizatsiino-metodychnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiinykh diteileriv [Organizational and methodological mechanism of innovation management for retailers]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 2. Pp. 50 – 55. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf) [in Ukrainian].

7. Serbenivska, A.Yu. (2012). Sutnist ta znachennia innovatsiinykh protsesiv v diialnosti pidpriemstv [The essence and significance of innovation processes in the activities of enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. Vol. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690> [in Ukrainian].

8. Tochylina, Yu.Yu., Sakevych, L.S. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm investuvannia innovatsiinoi diialnosti na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Organizational and economic mechanism for investing in innovative activity on the basis of public-private partnership]. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal*. Vol. 51. Pp. 233 – 238. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/39.pdf) [in Ukrainian].

9. Khvostina, I.M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism for managing enterprise development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 1. Pp. 30 – 33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf) [in Ukrainian].

10. Shaposhnykov, K., Krylova, O. (2020). Activation of innovative entrepreneurship development. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1. No. 1. Pp. 66 – 72. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-18> [in English].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 03.03.25**