

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>

УДК 339.137

# ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

## THE INFLUENCE OF INNOVATIVE MANAGEMENT ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE MODERN WORLD

**Славков Микола Павлович**

аспірант,

Національний Науковий Центр «Інститут Аграрної Економіки»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2345-549X>**Калантаєвська Ольга Олександрівна**

доктор філософії з економіки,

Київський національний університет культури і мистецтв

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9914-8272>**Губарь Олена Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4923-5997>**Slavkov Mykola**

National Scientific Center «Institute of Agrarian Economy»

**Kalantaievska Olha**

Kyiv National University of Culture and Arts

**Gubar Olena**

National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

Впровадження інновацій є невід'ємною умовою успішної діяльності сучасних підприємств, однак ефективність цього процесу залежить від належного управління, що актуалізує питання розвитку концепції інноваційного менеджменту. Метою роботи є оцінка впливу інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств через визначення його цілей та напрямів, а також вивчення позитивного досвіду впровадження. У роботі проведено аналіз щодо встановлення зв'язку між інноваційним менеджментом та конкурентоспроможністю підприємств. Розкрито вплив окремих напрямів інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність, охарактеризовано цілі його впровадження та стратегії інноваційного розвитку. Наведено приклади успішного досвіду міжнародних компаній. Практична цінність дослідження полягає у виявленні ключових напрямів, цілей та стратегій інноваційного менеджменту, що може виступати базою для менеджерів у ході вибору підходів до його впровадження на підприємстві.

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, конкурентоспроможність підприємств, оптимізація діяльності, стратегія інноваційного розвитку, стратегія «блакитний океан»

The introduction of innovations is an indispensable condition for the successful operation of modern enterprises, however, the effectiveness of this process depends on proper management, which actualizes the issue of the development of the concept of innovation management. The purpose of the work is to assess the impact of innovative management on the competitiveness of enterprises through the definition of its goals and directions, as well as the study of positive implementation experience. The following methods were used: analysis and synthesis – in the process of identifying the influence of individual areas of innovative management on the competitiveness of enterprises, its goals in various areas of the company's activity, as well as to provide characteristics of innovative management strategies; the case study method – to analyze the positive experience of well-known international

companies. The article revealed the impact of individual areas of innovative management (socio-economic, technical, social, management areas, etc.) on the competitiveness of enterprises. The goals of implementing innovative management are characterized depending on the company's field of activity (profit maximization, activity optimization, cost reduction, etc.). The strategies of innovative development are characterized: by an offensive strategy, defensive strategy, imitative strategy, dependent strategy, traditional strategy, "opportunity" strategy, mixed strategy, and "blue ocean" strategy. Examples of the successful experience of international companies that have introduced a holistic information system into their operations (LG Electronics and Whirlpool) are given. Obstacles to the implementation of innovative management in the activities of Ukrainian enterprises were noted: insufficient level of development of innovative culture, impossibility of access to information about effective innovations, insufficient qualification of personnel, tendency to preserve traditional approaches, etc. The practical value of the research lies in the identification of key directions, goals, and strategies of innovative management, which can act as a guide for managers in the course of choosing approaches to its implementation at the enterprise.

**Keywords:** innovative management, competitiveness of enterprises, optimization of activities, innovative development strategy, «blue ocean» strategy

**Постановка проблеми.** Глобалізація та посилення конкурентної боротьби у сучасному світі утворюють суттєві виклики для підприємств у різних галузях економіки. Збереження конкурентоспроможності у таких умовах потребує віднайдення нових підходів до управління, одним з найбільш ефективних з яких є інноваційний менеджмент. З огляду на той факт, що інновації проникають дедалі глибше у всі сфери діяльності підприємств, вибір належного підходу до управління ними не лише оптимізує діяльність, а і виступає невід'ємною вимогою підтримки конкурентоспроможності та часто є запорукою їх подальшого існування в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджувана тематика є досить популярною серед науковців, адже поряд із вивченням інновацій важливим питанням є аналіз управління ними. П. Микитюк та ін. провели ґрунтовне дослідження, яке висвітлює теоретичний базис інноваційного менеджменту, підходи до державного регулювання, різноманітні напрями управлінської діяльності, ризики тощо [1]. Т. Бондар та ін. провели розвідку історичних етапів розвитку інноваційного менеджменту шляхом аналізу еволюції його концепцій, а також представили цілі та пріоритетні напрями формування ефективного механізму інноваційного менеджменту [2]. Ж. Гарбар та К. Майбородюк докладно дослідили підходи до визначення поняття «інновація», а також сутність інноваційного менеджменту. Також, вчені провели порівняльний аналіз сучасних стратегій інноваційного розвитку [3]. Ю. Заїка у своїй науковій праці акцентував увагу на проблемних аспектах розвитку інноваційного менеджменту, зокрема, на проблемі ефективності його застосування в умовах кризи [4].

**Метою дослідження** є аналіз впливу інноваційного менеджменту на конкурентоспро-

можність підприємств шляхом дослідження його цілей, напрямів, стратегій та оцінки позитивних прикладів впровадження та застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку економічної науки існує чимало підходів до визначення змісту та сутності інноваційного менеджменту. Як зазначив П. Микитюк, у різних наукових працях можна побачити наступні визначення поняття «інноваційний менеджмент»:

- галузь управлінської науки;
- сукупність принципів, методів та форм управління;
- напрям стратегічного управління;
- систему управління економічним розвитком;
- функціональну систему управління;
- у трьох вимірах – як науку і мистецтво управління, вид діяльності та суб'єкт управління [1].

У контексті даного дослідження варто зосередитись на визначенні інноваційного менеджменту як системи управління, яка здійснює суттєвий вплив на підприємницьку діяльність, а також на розвиток як окремого підприємства, так і економіки в цілому, в сфері інновацій, інвестицій, соціально-економічній та політичній сферах [1]. Такий підхід дозволяє вийти за рамки більш вузького розуміння інноваційного менеджменту як напряму управління інноваційною діяльністю і розкрити його роль у розвитку та інтеграції усіх сфер діяльності на мікро- та макрорівнях.

Зокрема, інноваційний менеджмент відіграє важливу роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємств, яке також не варто розуміти як відокремлений напрям управління через складну систему критеріїв та зв'язків між його окремими компонентами. Конкурентоспроможність можна розглядати

через призму численних характеристик товарів та послуг, засобів маркетингу, способів взаємодії із економічним, політичним, соціальним середовищем тощо. Інновації відіграють ключову роль у всіх зазначених аспектах, проте їх впровадження потребує виваженого підходу. Так, С. Нестеренко стверджує, що неможливо досягти переваги над конкурентами у всіх комерційних аспектах продукції та її маркетингу. Прагнення до переміщення з одного конкурентного положення в інше вимагає вибору пріоритетів та впровадження інноваційних технологій, які найбільше відповідають тенденціям ринку та ефективно використовують сильні сторони діяльності підприємства.

З метою зменшення ризику та забезпечення успіху, компанія повинна інтегрувати різні етапи інноваційного процесу в єдиний ланцюг. Кожна складова цього ланцюга виконує важливе завдання в досягненні спільної мети – створенні нововведення, а потім нового

продукту чи технології, впровадження яких дозволить зміцнити конкурентні переваги та отримати більший прибуток. Особливу важливість набуває взаємодія ланок, що забезпечує безперервність, гнучкість і динаміку всього процесу, де результат попереднього етапу слугує основою для поступового переходу на наступний. Ці процеси супроводжуються прийняттям інноваційних рішень щодо пріоритетних напрямів інноваційної діяльності компанії, як в умовах кризи, так і як запобіжний захід [5].

Таким чином, важливим питанням, що сприяє успіху впровадження інноваційного менеджменту, є належний вибір напрямку (напрямів) впровадження інновацій. Такий вибір залежить, передусім, від цілей, що ставить перед собою підприємство. Рис. 1 розкриває вплив окремих напрямів інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств.

Запропонований підхід можна застосувати не тільки у розрізі постановки цілей для різ-



**Рис 1. Вплив окремих напрямів інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств**

*Джерело: розроблено авторами на основі аналізу [6]*

них напрямів інноваційного менеджменту, а й у ході визначення цілей (можливостей) згідно до напрямів діяльності компанії (рис. 2). Це дозволить більш точно визначити вектор впровадження інновацій, наприклад, оптимізувати найбільш проблемні сфери діяльності,

підвищити безпеку у разі наявності певних загроз, підвищити продуктивність праці тощо.

Таким чином, залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство, інноваційний менеджмент може бути впроваджений як у всі сфери діяльності, так і вибірково. У цьому



Рис. 2. Цілі інноваційного менеджменту за різними напрямами діяльності компанії

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу [2]

процесі важливим є правильне визначення пріоритетів, тобто вибір напрямку, за яким можливо отримати найвищі результати та, водночас, здобути необхідні конкурентні переваги.

Визначення цілей інноваційного менеджменту передбачає подальше удосконалення стратегій інноваційного розвитку. Застосування певної стратегії дозволить зробити процес впровадження інновацій більш впорядкованим, поступовим, передбачуваним та, відповідно, ефективнішим. Існують різні підходи до визначення стратегій інноваційного розвитку, основні з них наведено у таблиці.

Отже, інноваційний менеджмент може передбачати різні стратегії для забезпечення конкурентної переваги підприємства на певному ринку – від імітації існуючих нововведень до розробки та підтримки власних ідей, товарів та послуг. На додачу до запропонованого переліку стратегій, варто виокремити вельми популярну стратегію «блакитний океан», яка поширена у сучасному інновацій-

ному менеджменті. Дана стратегія об'єднує в собі різні підходи від стратегій наступу до стратегій «за нагодою», а також є універсальною, тому що підходить як для великих, так і для менших компаній. Проте вона має певні особливості, які можна зрозуміти через аналіз основних рис даної стратегії:

- отримання конкурентних переваг можливо лише через створення нових ринків та напрямів, вільних від конкуренції, а також пошук та створення нового попиту;
- стратегію варто візуалізувати у формі «стратегічної канви»;
- інструменти диверсифікації та зниження витрат можна застосовувати паралельно.

«Блакитний океан» представляє собою середовище, де практично відсутня конкурентна боротьба, що дозволяє компаніям отримувати високі прибутки. Однак поява конкуренції може перетворити його на «червоний океан», змушуючи компанію шукати нові «блакитні океани». Для переходу з «черво-

Таблиця

## Стратегії інноваційного розвитку підприємства та їхня характеристика

Вид стратегії	Основні характеристики
Стратегія наступу	Застосовується підприємствами, що працюють на принципах підприємницької конкуренції. Реалізація стратегії передбачає наявність потужної бази для проведення наукових досліджень та проектно-конструкторської діяльності з метою створення нових та удосконалення існуючих рішень та продуктів. Використання такої стратегії дозволяє досягнути лідерства на ринку за рахунок створення та впровадження новаторських ідей та продуктів.
Стратегія захисту	Стратегію захисту застосовують великі високотехнологічні підприємства, які мають вже сформовану науково-дослідну базу. Стратегія призначена для утримання конкурентних позицій на існуючих ринках.
Імітаційна стратегія	Стратегія не передбачає розробки власних підходів, а ґрунтується лише на придбанні ліцензії у компанії-першопрохідника у певній інноваційній сфері, або ліцензії на використання окремих продуктів/ідей. Такі компанії-імітатори копіюють певні нововведення, через що отримують власні конкурентні переваги.
Залежна стратегія	Застосовується дочірніми компаніями великих та відомих компаній. Такі компанії покладаються на успіх ключового продукту материнської компанії та приймають активну участь у інноваційних процесах.
Традиційна стратегія	Застосовується компаніями, які зайняли певну ринкову нішу завдяки унікальності продукції. Їм властиве стає становище на ринку, а їхня продукція характеризується рядом споживчих переваг. В цілому, стратегія спрямована на покращення форм обслуговування традиційних продуктів.
Стратегія «за нагодою»	Підходить для підприємств, які здатні швидко сприймати нові виникаючі можливості та інформацію. Такі компанії, хоча і не ведуть власну науково-дослідну діяльність, можуть знайти для себе особливу нішу на ринку товарів та послуг, що матиме споживача, а отже і попит
Змішана стратегія	Використовують транснаціональні компанії, які ведуть свою діяльність у різних сферах бізнесу та на різних ринках. У змішаній стратегії поєднуються різні стратегії для реалізації проєктів компанії

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу [3]

ного океану» в «блакитний» необхідно відмовитися від неперспективної частини бізнесу, збільшити прибуткові сегменти і створити інноваційні продукти [7].

Отже, сучасний етап розвитку інноваційного менеджменту, новаторських підходів та технологій дозволяє компаніям фактично будь-якого напрямку діяльності, розміру та етапу розвитку обрати найбільш прийнятні напрями та стратегії з метою отримання конкурентних переваг. Проте для українських підприємств постає ряд перепон, що перешкоджають розвитку інноваційного менеджменту, зокрема:

- низький рівень розвитку інноваційної культури окремих компаній;
- відсутність доступу до актуальної інформації про ефективні інновації у менеджменті;
- брак кваліфікації управлінського персоналу;
- невідповідний рівень консультативних послуг;
- схильність до збереження традиційних підходів;
- відсутність суттєвого ефекту від впровадження інновацій або очікування значних миттєвих результатів тощо [4].

Для заохочення управлінського персоналу українських компаній впроваджувати новітні технології та розвивати інноваційну культуру варто звернутися до успішного досвіду міжнародних компаній у цій сфері. Зокрема, відома компанія LG Electronics успішно використовує стратегію управління «блакитний океан», яка охоплює всі аспекти її діяльності, включаючи маркетинг, кадрову політику та логістику. LG рішуче вирішила вийти з «червоного океану», де постійна конкурентна боротьба часто обмежує досягнення бажаних результатів. У «червоному океані» жорстка конкуренція призводить до невеликого прибутку або навіть збитків для багатьох компаній через витрати, пов'язані з конкурентною боротьбою. У реалізації стратегії «блакитного океану» в LG Electronics кожен співробітник відіграє свою роль. Топ-менеджмент компанії не лише відповідає за свою ділянку роботи, але й активно стежить за тенденціями на ринку та його кон'юнктурою, що є важливим для маркетингових стратегій.

Whirlpool, світовий лідер у виробництві побутової техніки, є однією з піонерських компаній у сфері серійного менеджменту. У 1999 році, спостерігаючи низький рівень лояльності покупців до бренда в галузі побу-

тової техніки, Д. Уїтам, тодішній голова та генеральний директор Whirlpool, звернувся до своєї команди із дорученням зробити Whirlpool інноваційним підприємством, яке «порушує правила і повністю задовольняє потреби клієнтів». Досягнення цієї мети вимагало серйозних змін у внутрішніх процесах компанії. Основні напрями цих змін включали:

- акцент на інноваціях як на центральній темі у програмах розвитку лідерства Whirlpool;
- регулярний розподіл значної частки капітальних витрат на проекти, що відповідали стандартам інноваційності;
- вимогу включення значного компоненту інновацій у кожен план розвитку продукції;
- проведення навчання понад 600 інноваційних наставників, відповідальних за заохочення інновацій у всій компанії;
- залучення кожного нового працівника до онлайн-курсу з інновацій у бізнесі;
- проведення щоквартальних зустрічей для глибокого обговорення інноваційної діяльності кожного підрозділу;
- розробка інноваційного порталу для надання працівникам Whirlpool доступу до інструментів інновацій та даних про глобальні інноваційні проекти компанії;
- формування системи показників для відстеження інноваційних вкладів, результатів і вигоди, зокрема, цінових переваг та підвищення лояльності клієнтів.

В результаті впровадження цих змін компанії вдалося докорінно змінити свій тип управління і стати однією з передових у сфері інновацій. Цей та інші приклади провідних компаній світу свідчать про надзвичайно високу ефективність розробки цілісної системи управління інноваціями, яка постійно і неперервно розвивається [8].

Таким чином, інноваційний менеджмент здійснює прямий та суттєвий вплив на різні виміри конкурентоспроможності підприємств. Успішність реалізації такого менеджменту залежить від правильної розстановки пріоритетів, а також вибору напрямів впровадження, що відповідають конкретним цілям компанії.

**Висновки.** Вплив інновацій на різні напрями діяльності підприємств відображається, перед усім, через зміну показників конкурентоспроможності. Залежно від цілей, які постають перед підприємством, інноваційний менеджмент може бути імplementований як у всі сфери діяльності, так і у окремі бізнес-процеси. Для цього необхідно правильно розставити пріоритети та обрати сферу, у якій можливо отримати найвищі показники ефек-

тивності та необхідні конкурентні переваги.

Визначення цілей інноваційного менеджменту передбачає подальшу розробку стратегії інноваційного розвитку. Застосування тієї чи іншої стратегії дозволить підвищити впорядкованість, передбачуваність та ефективність процесу впровадження інновацій.

Дослідження досвіду провідних компаній свідчить про високу ефективність розробки цілісної системи управління інноваціями, що постійно і неперервно розвивається. Проте в контексті українських підприємств розробці такої системи має передувати усунення ряду

перепон, що перешкоджають застосуванню можливостей інноваційного менеджменту у повній мірі.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розвідки існуючих методів оцінки ефективності інноваційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх реалізація на прикладі окремого підприємства. Окрім того, у майбутніх дослідженнях доцільно провести аналіз державного регулювання та підтримки інноваційної діяльності з метою виявлення недоліків та шляхів оптимізації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інноваційний менеджмент: підруч. / П. П. Микитюк та ін. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).
2. Бондар Т. В., Тимошенко В. Ю., Вакулєнко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. *Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка"*. 2022. № 4. С. 43–51. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90725/3/Bondar\\_innovation\\_management.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90725/3/Bondar_innovation_management.pdf) (дата звернення: 19.11.2023).
3. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 11–17. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9-10\\_2021/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf) (дата звернення: 19.11.2023).
4. Заїка, Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08> (дата звернення: 19.11.2023).
5. Нестеренко С. Інноваційний менеджмент як один із факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Березжани, 10 квітня 2020 р.). Березжани : ВП НУБіП України «Березжанський агротехнічний інститут», 2020. С. 116–118. URL: [https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf\\_2020\\_april/Bati-Work-CAE-10\\_04\\_2020.pdf#page=116](https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_april/Bati-Work-CAE-10_04_2020.pdf#page=116) (дата звернення: 19.11.2023).
6. Leonenko K. R. The role of innovation management in managing the competitiveness of enterprises in world markets. *ECONOMICS: time realities*. 2021. No. 6(58). P. 53–61. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2021.7> (дата звернення: 19.11.2023).
7. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 95–98. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95> (дата звернення: 19.11.2023).
8. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 40–46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmeded-40-46.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

#### REFERENCES:

1. Mykytiuk, P. P., Brych, V. Ya., Shkilniak, M. M., & Mykytiuk, Yu. I. (2019). *Innovatsiyni menedzhment* [Innovative management]. Ternopil: Economic opinion TNEU. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf> (in Ukrainian)
2. Bondar, T. V., Tymoshchenko, V. Yu., & Vakulenko, I. A. (2022). Formuvannya efektyvnoho mekhanizmu innovatsiynoho menedzhmentu na pidpriemstvakh enerhetyky [Formation of an effective innovation management mechanism at energy enterprises]. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*, (4), 43–51. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90725/3/Bondar\\_innovation\\_management.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90725/3/Bondar_innovation_management.pdf) (in Ukrainian)

3. Harbar, Zh. V., & Maiborodiuk, K. S. (2021). Innovatsiyni menedzhment yak bazys innovatsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Innovative management as a basis for innovative development of agricultural enterprises]. *Agrosvit*, (9–10), 11–17. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9-10\\_2021/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf) (in Ukrainian)
4. Zaika, Y. (2022). Innovatsiyni menedzhment pidpriemstv v antykryzovykh umovakh [Innovative management of enterprises in anti-crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(5), 62–67. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08> (in Ukrainian)
5. Nesterenko, S. (2020). Innovatsiyni menedzhment yak odyn iz faktoriv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Innovative management as one of the factors of increasing the competitiveness of enterprises]. In *Current problems and prospects for the development of agricultural and electrical engineering* (pp. 116–118). Berezhan: VP NUBiP of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute". URL: [https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf\\_2020\\_april/Bati-Work-CAE-10\\_04\\_2020.pdf#page=116](https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_april/Bati-Work-CAE-10_04_2020.pdf#page=116) (in Ukrainian)
6. Leonenko, K. R. (2021). The role of innovation management in managing the competitiveness of enterprises in world markets. *ECONOMICS: Time Realities*, (6(58), 53–61. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2021.7>
7. Maistro, R., & Nazarenko, D. (2020) Upravlinski innovatsii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Management innovation as a factor of increase competitiveness of enterprises]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (1), 95–98. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95> (in Ukrainian)
8. Kara, N. I., & Zynych, L. V. (2021) Osoblyvosti innovatsiinoho menedzhmentu v diialnosti mizhnarodnykh kompanii [Peculiarities of innovative management in the activities of international companies]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, (2(6), 40–46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf> (in Ukrainian)