

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25>

УДК 658.018

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС

INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE' ECONOMIC ACTIVITY: METHODOLOGICAL BASIS

Занора Володимир Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1938-7981>

Драненко Ігор Миколайович

магістрант,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4096-9778>

Zanora Volodymyr, Dranenko Ihor

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Статтю присвячено теоретико-методичним аспектам інноваційного управління господарською діяльністю підприємства. Наголошено на важливості інноваційного управління як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному ринковому середовищі. Розглянуто сутність категорії «інноваційне управління» та наведено її визначення. Наведено форми реалізації інноваційного управління господарською діяльністю підприємства, серед яких інноваційна політика, інноваційна програма, інноваційні проекти, інноваційні положення та інноваційні заходи. Зазначено структурно-логічну схему взаємозв'язку складових інноваційного управління господарською діяльністю підприємства. Опрацьовано структуру механізму інноваційного управління господарською діяльністю підприємства, елементами якого є мета, суб'єкт управління, об'єкт управління, методологічне підґрунтя, рівні реалізації, функції, методичний інструментарій, забезпечення та результат.

Ключові слова: управління, нововведення, інноваційне управління, управління проектами, підприємство.

Статья посвящена теоретико-методическим аспектам инновационного управления хозяйственной деятельностью предприятия. Отмечена важность инновационного управления как главного фактора обеспечения конкурентоспособности предприятия в современной рыночной среде. Рассмотрена сущность категории «инновационное управление» и приведено ее определение. Представлены формы реализации инновационного управления хозяйственной деятельностью предприятия, среди которых инновационная политика, инновационная программа, инновационные проекты, инновационные положения и инновационные мероприятия. Представлена структурно-логическая схема взаимосвязи составляющих инновационного управления хозяйственной деятельностью предприятия. Проработана структура механизма инновационного управления хозяйственной деятельностью предприятия, элементами которого являются цель, субъект управления, объект управления, методологическая основа, уровни реализации, функции, методический инструментарий, обеспечение и результат.

Ключевые слова: управление, нововведение, инновационное управление, управление проектами, предприятие.

The article is devoted to the issues of innovative management of the enterprise' economic activity. The purpose of the article is to work out methodological aspects, methodological recommendations for innovative management of economic activity of the enterprise. One of the areas of implementation of the tasks of improving the efficiency of the enterprise is the introduction of modern concepts and practices of business management, which can be comprehensively considered within the innovative management of economic activity. The development of the market environment, science, changes in existing and new trends in business, competition and the impact of force majeure related to various spheres of human life, such as the coronavirus pandemic, are catalysts for the transition from traditional to innovative management. The importance of innovation management as the main factor in ensuring the

competitiveness of the enterprise in the modern market environment is emphasized. It is noted that the essence of innovation management is to modernize the management system of economic activity, which is reflected in the formation of a certain level of innovation of the business entity. The essence of innovation is the implementation of the latest concepts and practices of management in the management system of the enterprise' economic activity. The forms of realization of innovative management of the enterprise' economic activity are given, among which the innovation policy, the innovative program, innovative projects, innovative positions and innovative actions. The structural and logical scheme of interrelation of components of innovative management of the enterprise' economic activity is specified. The policy of innovative management of the enterprise' economic activity, set out in its strategy, is detailed in the provisions, and further in the program being developed, and may contain projects that involve innovation or individual tactical measures to innovate the enterprise. The structure of the mechanism of innovative management of the enterprise' economic activity, the elements of which are the goal, the subject of management, the object of management, methodological basis, levels of implementation, functions, methodological tools, support and results.

Keywords: management, innovations, innovative management, project management, enterprise.

Постановка проблеми. Розвиток ринкового середовища, науки, зміна існуючих та поява нових тенденцій функціонування підприємств, конкуренція та вплив форс-мажорних обставин, пов'язаних з різними сферами життя людини, наприклад, пандемії коронавірусу, є каталізаторами змін в системі управління господарською діяльністю підприємства. Основними завданнями вищезгаданих змін є забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства, успішного функціонування суб'єкта господарювання та досягнення поставлених стратегічних й оперативних цілей. Одним із напрямів реалізації завдань є запровадження сучасних концепцій та практик управління суб'єктом господарювання, що комплексно можна розглядати в межах інноваційного управління господарською діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти інноваційного управління діяльністю підприємства, інноваційності в різних видах діяльності суб'єкта господарювання досліджували вчені та фахівці у численних своїх працях, зокрема С.С. Барна [1–2], С.С.О. Байрамов [3], О.М. Бек [4], Н.П. Воробйова [5], О.І. Гончар [6], О.В. Гук [7], В.О. Занора [8–10], В.А. Кучинський [11], О.С. Літвінов [12], Л.В. Олійник [13] та інші.

Віддаючи належне внеску вітчизняних та зарубіжних науковців у вирішення проблематики інноваційного управління господарською діяльністю підприємства, з огляду на значні зміни серед чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідним є удосконалення теоретичних та методичних засад і положень керування на основі нововведень задля забезпечення ефективності роботи суб'єкта господарювання.

Формування цілей статті. Метою статті є опрацювання методологічних аспектів, методичних рекомендацій щодо інноваційного управління господарською діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [14] під інноваціями слід розуміти «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [14]. В даному випадку звертаємо увагу на тому, що під інноваціями розуміються або новостворені або вдосконалені технології чи рішення тощо. Тобто, маємо два основних підходи до розуміння сутності інновацій. Перший підхід визначає її як нове, новостворене, а другий – вдосконалене.

Традиційним для вітчизняної науки є термін «управління інноваціями» (англ. Innovation Management). Термін «інноваційне управління» застосовується рідше, оскільки має іншу змістовну сутність. Розглядатимемо цей вид управління як такий, що передбачає керування господарською діяльністю підприємства на основі застосування новітніх підходів в управлінні. Новітні підходи в управлінні є в даному випадку нововведеннями, новаціями, інноваціями сфери управління.

В рамках системи інноваційного управління одним із важливих його складових є інноваційний потенціал підприємства. Категорію «інноваційний потенціал» науковці та фахівці визначають по-різному, змінюючи свої погляди під впливом тенденцій розвитку економічної науки та практики.

Загалом погоджуємось з думкою авторів [15], які зазначають, що «потенціал є сукупністю можливостей, що можуть бути використані для розвитку при деяких можливих зовнішніх умовах та формуються численними внутрішніми та зовнішніми чинниками, до яких відносять як різноманітні засоби, ресурси, організаційна культура, інтелектуальні здібності працівників, так і ринкові умови» [15].

Згідно з аналізом наукових публікацій [3], можемо підсумувати, що на вітчизняних підприємствах відсутнє на сьогодні саме інноваційне управління. Однак, мають місце окремі його складові, серед яких застосування низки новітніх концепцій та підходів щодо управління персоналом, комунікації з клієнтами, управління зацікавленими сторонами тощо. Тобто, інноваційне управління має фрагментарний характер різного рівня.

Отже, говорячи про інноваційне управління, приходимо до висновку, що необхідною умовою його здійснення є наявність інноваційного потенціалу. В такому контексті основним елементом, на нашу думку, є потенціал управлінських кадрів, оскільки саме позиція керівників визначає ймовірність запровадження позитивних змін на підприємстві. На важливості компетентності керівного складу наголошено в [16; 17]. Можемо побудувати логічний ланцюжок взаємодії зазначених вище елементів: управлінські кадри – кадровий потенціал – інноваційний потенціал – інноваційне управління.

На необхідності активізації інноваційних процесів та використанні сучасних технологій й механізмів управління наголошують науковці, зокрема, Байрамов С.С. [3]. Активізацію він вбачає в удосконаленні управління інноваційним розвитком підприємств на засадах впровадження новітніх видів і методів управління, що здатні своєчасно та адекватно відповідати на різноманітні запити економічного простору [3].

Інноваційне управління господарською діяльністю має реалізовуватись через заходи та дії в тактиці підприємства, тобто на оперативному рівні, та програми в стратегії, тобто на стратегічному рівні (рис. 1).

Сутність інноваційного управління полягає в осучасненні системи управління господарською діяльністю, що відображається у формуванні певного рівня інноваційності суб'єкта господарювання. Сутність інноваційності полягає у реалізації новітніх концепцій та практик управлінської сфери в системі управління господарською діяльністю підприємства.

Зазначимо, що інноваційне управління господарською діяльністю підприємства може здійснюватись шляхом розробки інноваційної політики функціонування підприємства, вироблення інноваційних програм, реалізації інноваційних проєктів, формування певних інноваційних положень або ж здійснення окремих інноваційних заходів (рис. 2).

Політика інноваційного управління господарською діяльністю підприємства, що викладена в його стратегії, деталізується в положеннях, а надалі в програмі, що розробляється, та може містити проєкти, які передбачають запровадження нововведень, або окремі тактичні заходи щодо формування інноваційності діяльності підприємства (рис. 3).

Інноваційна програма – це комплекс інноваційних процесів та заходів, узгоджених за ресурсами, виконавцями і термінами їх здійснення; які забезпечують ефективне вирішення завдань щодо освоєння та поширення

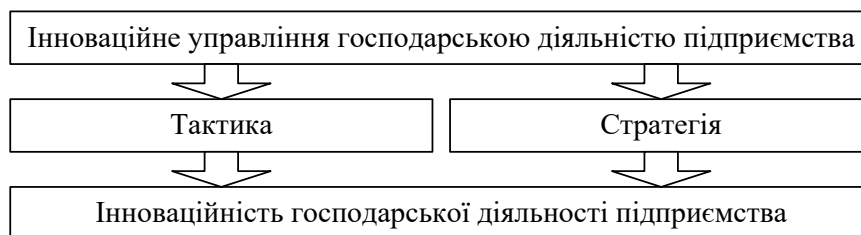


Рис. 1. Формування інноваційності господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Форми реалізації інноваційного управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: сформовано авторами

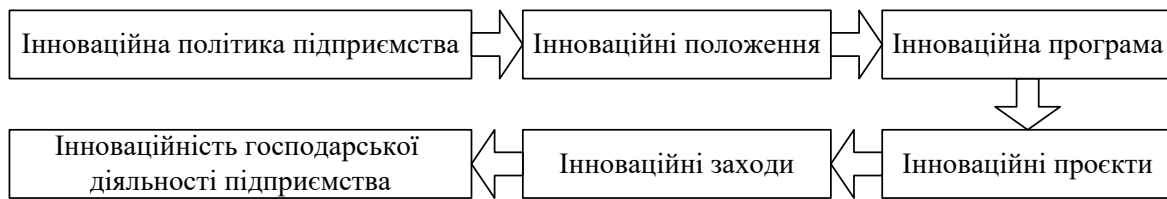


Рис. 3. Структурно-логічна схема взаємозв'язку складових інноваційного управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: сформовано авторами

принципово нових видів продукції або технологій. До інноваційної програми входять такі основні складові: 1) цілі та завдання; 2) заходи підтримки та механізми реалізації завдань; 3) виконавці програми; 4) ресурсне забезпечення програми [13, с. 53].

Для формування дієвої інноваційної програми підприємства доцільно дотримуватися визначеного порядку та особливостей її формування. Це дозволить підприємству забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку, задовольнити потреби споживачів та отримати бажану фінансову стійкість. У разі дотримання всіх вимог та принципів щодо формування інноваційної політики підприємство зможе відповідати світовим стандартам та вимогам ринку, розвивати свої потенційні можливості, займати лідируючу позицію на ринку [7, с. 442].

Важливими аспектами інноваційного управління суб'єктами господарювання є сучасні управлінські методології, основні серед яких такі як управління проєктами, «lean» управління, крос-культурне управління та інші. В рамках методології управління проєктами можуть реалізовуватись такі підходи як «scrum» та «agile».

Бек О.М. визначає «lean» управління як ефективну сучасну концепцію менеджменту, сутність якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнтів і ринків, а також врахування мотивації кожного працівника [4].

Опрацювання численних наукових праць та поглядів на господарську діяльність підприємств в контексті використання методології проєктного управління надає можливість підсумувати [18], що, по-перше, на сьогодні маємо тенденцію до зростання зацікавленості в запровадженні методології як ефективного інструментарію управління, по-друге, управління проєктами характеризується крос-функціональністю, що визначає широкі можливості практичного застосування, по-третє, фіксуємо комплексність як критерій запро-

вадження методології для всіх рівнів системи управління підприємством, по-четверте, визначаємо доцільність формування власних положень проєктного управління з огляду на особливості господарської діяльності окремого підприємства.

Реалізація інноваційного управління потребує наявності організаційно-економічного механізму керування господарською діяльністю підприємства.

Під організаційно-економічним механізмом управління слід розуміти сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища [12, с. 64].

Визначимо компоненти організаційно-управлінського механізму інноваційного управління господарською діяльністю підприємства (рис. 4).

Мета інноваційного управління господарською діяльністю підприємства полягає в забезпеченні функціонування суб'єкта господарювання на основі новітніх концепцій, методик, практик тощо. Суб'єктом управління є, наприклад, заступник директора з розвитку, проєктний офіс, команда проєкту реалізації інноваційного управління господарською діяльністю підприємства. Об'єктом управління є господарська діяльність підприємства. Методологічне підґрунтя інноваційного управління становить методологія управління проєктами. Рівні реалізації: інноваційна політика; інноваційні положення; інноваційна програма; інноваційні проєкти; інноваційні заходи. Функції механізму є традиційними: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Методичний інструментарій механізму формується першочергово з таких напрямів як управління зацікавленими сторонами, управління ризиками, agile та scrum підходи, lean підхід, крос-культурне управління, управління кадрами на основі людиноцентризму.

Механізм інноваційного управління господарською діяльністю підприємства	
Мета	забезпеченні функціонування суб'єкта господарювання на основі новітніх концепцій, методик, практик тощо
Суб'єкт управління	заступник директора з розвитку, проєктний офіс, команда проєкту
Об'єкт управління	господарська діяльність підприємства
Методологічне підґрунтя	методологія управління проєктами
Рівні реалізації	інноваційна політика; інноваційні положення; інноваційна програма; інноваційні проєкти; інноваційні заходи
Функції механізму	планування, організація, мотивація, контроль, регулювання
Методичний інструментарій	управління зацікавленими сторонами, управління ризиками, agile та scrum підходи, lean підхід, крос-культурне управління, управління кадрами на основі людиноцентризму
Забезпечення	організаційно-управлінське; фінансово-економічне; інформаційно-комунікаційне; нормативне; законодавче
Результат	забезпечення інноваційності господарської діяльності підприємства

Рис. 4. Структурна схема організаційно-управлінського механізму інноваційного управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: сформовано авторами

Забезпечення: організаційно-управлінське; фінансово-економічне; інформаційно-комунікаційне; нормативне; законодавче. Результатом механізму є забезпечення інноваційності господарської діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У висновку зазначимо, що численність наукових праць свідчить про актуальність та важливість питання інноваційного управління господарською діяльністю підприємства. На сьогодні вітчизняні підприємства не застосовують системно інноваційне

управління господарською діяльністю підприємства, однак, мають місце спроби впровадження окремих його аспектів. Запропоновано визначати «інноваційне управління» в контексті управлінської діяльності як такий вид, сутністю якого є новітні підходи, визначені наукою та практикою сфери керування. Сформовано структуру організаційно-управлінського механізму інноваційного управління господарською діяльністю підприємства, що враховує сучасний методичний інструментарій керування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барна С.С. Системний підхід до організації інноваційного менеджменту енергосервісної компанії. *Економічний аналіз*. 2017. № 3. С. 276–280.
2. Барна С.С. Концепція управління інноваційним розвитком енергосервісних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 83. С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.10>
3. Байрамов С.С.О. Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 25 с.
4. Бек О.М., Петецький І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2017. № 863. С. 12–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4

5. Воробйова Н.П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 11. С. 151–156.
6. Гончар О.І., Хачатрян В.В. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 77–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_23_15
7. Гук О.В., Колоскова В.В. Формування інноваційної політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 440–442.
8. Занора В.О. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: особливості та проблемні аспекти за умов Індустрії 4.0. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-27-33>
9. Занора В.О. Проектне управління інноваційним потенціалом та розвитком підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. Вип. 2. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-2\(25\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-2(25)-4)
10. Занора В.О. Стратегічне управління інноваційними проектами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1(55). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-1-5>
11. Кучинський В.А. Інноваційні технології в менеджменті персоналу і управлінні виробничими системами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 19(1295). С. 127–130.
12. Літвінов О.С., Капалан С.М. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3(185). С. 59–65.
13. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3(27). С. 51–59.
14. Про інноваційну діяльність : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
15. Занора В.О., Куценко Д.М., Одородько Н.В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2(18). С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-40-51](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51)
16. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-13>
17. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040)
18. Комарова А.В. Интеграция управления проектами во внешнеэкономическую деятельность. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2015. № 7. С. 81–90.

REFERENCES:

1. Barna, S.S. (2017) Systemnyi pidkhid do orhanizatsii innovatsiinoho menedzhmentu enerhoservisnoi kompanii [System approach to organization of innovation management at energy service company]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 3, 276–280. (in Ukrainian)
2. Barna, S.S. (2020) Kontseptsiia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom enerhoservisnykh pidpriemstv [The concept of management of innovative development of energy service enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 83, 71–77. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.10> (in Ukrainian)
3. Bayramov, S.S.O. (2017) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom telekomunikatsiinnykh pidpriemstv [Management by innovative development of telecommunication enterprises]: *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv. (in Ukrainian)
4. Bek, O.M., Petetskyi, I. (2017) LEAN-menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia vyrobnytstvom [LEAN-management as an innovative approach to production management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. *Lohistyka – Bulletin of Lviv Politechnic National University. Logistics*, 863, 12–16. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4 (in Ukrainian)
5. Vorobiova, N.P. (2017) Innovatsii v systemi formuvannia paradyhmy menedzhmentu [Innovation in the system for forming the paradigm of management]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – The problems of innovation and investment-driven development*, 11, 151–156. (in Ukrainian)
6. Honchar, O.I., Khachatryan, V.V. (2018) Innovatsiynist – suchasna umova rozvytku pidpriemnytskoho potentsialu [Innovativity – modern condition of entrepreneurial potential development]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 23, 77–81. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_23_15 (in Ukrainian)

7. Huk, O.V., Koloskova, V.V. (2015) Formuvannia innovatsiinoi polityky pidpriemstva [Formation of the enterprise innovation policy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, 8, 440–442. (in Ukrainian)
8. Zanora, V.O. (2019) Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv v Ukraini: osoblyvosti ta problemni aspekty za umov Industrii 4.0 [Innovative development of enterprises in Ukraine: features and problem aspects in the conditions of Industry 4.0]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2, 27–33. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-27-33> (in Ukrainian)
9. Zanora, V.O. (2019) Proektne upravlinnia innovatsiynym potentsialom ta rozvytkom pidpriemstva [Project management of enterprise innovative potential and development]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economy. Management. Innovation*, 2. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-2\(25\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-2(25)-4) (in Ukrainian)
10. Zanora, V.O. (2021) Stratehichne upravlinnia innovatsiynymy proiektamy rozvytku pidpriemstva: metodolohichni polozhennia [Strategic management of innovative enterprise development projects: methodological provisions]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: Topical issues of science and practical activity*, 1(55), 72–85. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-1-5> (in Ukrainian)
11. Kuchynskiy, V.A. (2018) Innovatsiini tekhnolohii v menedzhmenti personalu i upravlinni vyrobnychymy systemamy [Innovative technologies in personnel management and management manufacturing systems]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences)*, 19(1295), 127–130. (in Ukrainian)
12. Litvinov, O.S., Kaptalan, S.M. (2016) Vyznachennia sutnosti ta skladovykh orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Identification of the essence and components of the organizational and economic mechanism of enterprise management within the context of innovation development]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, 3(185), 59–65. (in Ukrainian)
13. Oliinyk, L.V. (2017). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva na osnovi formuvannia innovatsiinykh prohram [Management of an enterprise innovative development on the basis of innovative programs formation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(27), 51–59. (in Ukrainian)
14. Pro innovatsiinu diialnist [About innovation activity]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Data of Verkhovna Rada of Ukraine*, 36. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (in Ukrainian)
15. Zanora, V.O., Kutsenko, D.M., Odorodko, N.V. (2019) Potentsial yak osnova rozvytku pidpriemstva: pontiatiino-katehorialnyi aparat [Potential as a basis for the enterprises development: concept-category apparatus]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(18), 40–51. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-40-51](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51) (in Ukrainian)
16. Zanora, V.O., Zachosova, N.V. (2019) Formuvannia kadrovoho potentsialu innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v umovakh Industrii 4.0: retrospektyva, sohodennia [The formation of staff potential of innovative development in Ukraine in the conditions of Industry 4.0: retrospectives, today]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsiia – Problems of systemic approach in the economy*, 1(69), 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-13> (in Ukrainian)
17. Zanora, V.O. (2019) Upravlinnia kadramy innovatsiino-orientovanykh pidpriemstv: realii ta osoblyvosti formuvannia efektyvnoi systemy [Personnel management of the innovative oriented enterprises: realities and features of formation efficient system]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, 2(42), 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2(42).177040) (in Ukrainian)
18. Komarova, A.V. (2015) Integracija upravlennia proektami vo vneshnejekonomicheskiju dejatel'nost' [Integration of project management into foreign economic activity]. *Rossiiskij vneshnejekonomicheskij vestnik – Russian Foreign Economic Journal*, 7, 81–90. (in Russian)