

УДК 65.01:658

Ярмус Степан Станіславович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Yarmus Stepan

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-3388-6413

Ярмус Тарас Богданович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Yarmus Taras

Postgraduate Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0001-5419-8329

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ PROBLEMS OF INTRODUCING INNOVATIONS IN AN ENTERPRISE

***Анотація.** У статті розкрито проблеми, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві в сучасних умовах. Виявлено, що погіршення умов ведення бізнесу створює потужні стимули для інновацій. Визначено, що головною метою впровадження інновацій на підприємстві є досягнення стратегічних бізнес-цілей. Встановлено, що впровадження бізнес-інновацій сприяє: збільшенню чистого прибутку; збільшенню рентабельності інвестицій; збільшенню прибутку на акції; зменшенню витрат на портфель продуктів або послуг; розширенню можливості лояльності клієнтів; гарантуванню надходження інвестицій; підвищенню*

іміджу виробника нового товару чи послуги; відкриттю або забезпеченню нових ринків у країні та за кордоном. З'ясовано, що несприятливе інвестиційне середовище та низька інвестиційна привабливість унеможливають отримання достатніх інвестиційних коштів для розвитку підприємств, а також впровадження інноваційних технологій та переоснащення технологій виробництва. Встановлено, що для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства та підвищення якості реалізації інноваційних проектів необхідні впровадити ряд заходів. Виділено фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності на підприємствах. Виокремлено основні принципи подолання перешкод у реалізації інноваційних проектів, зокрема принцип планування, принцип стратегічного інноваційного спрямування, принцип рішучості, принцип складності та принцип ефективності. З'ясовано, що важливою складовою ефективності стратегії при активізації інноваційної діяльності є стимулювання інноваційних процесів. Запропоновано у перспективі наступних розвідок вирішити питання висвітлення основних аспектів реалізації інновацій на підприємстві. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційної діяльності і розвитку підприємства сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності.

Ключові слова: підприємство, інновації, бізнес-цілі, інноваційна діяльність, бізнес-процес, потенціал, розвиток підприємства.

Summary. *The article reveals the problems that impede the introduction of innovations in enterprises in modern conditions. It has been found that deteriorating business conditions create powerful incentives for innovation. It has been determined that the main goal of introducing innovations in an enterprise is to achieve strategic business goals. It has been established that the*

introduction of business innovations contributes to: increasing net profit; increasing return on investment; increase in earnings on shares; reducing costs for a portfolio of products or services; expanding the possibility of customer loyalty; guaranteeing the receipt of investments; improving the image of the manufacturer of a new product or service; opening or securing new markets at home and abroad. It was found that the unfavorable investment environment and low investment attractiveness make it impossible to obtain sufficient investment funds for the development of enterprises, as well as the introduction of innovative technologies and re-equipment of production technologies. It has been established that in order to improve the innovative activities of an enterprise and improve the quality of implementation of innovative projects, it is necessary to introduce a number of measures. Factors that hinder the innovative activity of an enterprise are identified. The basic principles of overcoming obstacles in the implementation of innovative projects are highlighted, in particular, the principle of planning, the principle of strategic innovation direction, the principle of determination, the principle of complexity and the principle of efficiency. It has been established that an important component of the effectiveness of the strategy when enhancing innovation activity is the stimulation of innovation processes. In the future, it is proposed to resolve the issue of highlighting the main aspects of the implementation of innovations in an enterprise. All this must be taken into account in further research, which is advisable to carry out in the direction of improving the system and tools for diagnosing innovation activity and enterprise development in modern conditions, in conditions of risk and uncertainty.

Key words: *enterprise, innovation, business goals, innovative activity, business process, potential, enterprise development.*

Постановка проблеми. Сучасний економічний розвиток характеризується значною конкурентною боротьбою між підприємствами

різних галузей. Ці умови вимагають переходу до нових, більш ефективних методів управління, які в кінцевому підсумку залежать від багатьох факторів. На сучасному етапі економічного розвитку, глобалізації, жорсткої конкуренції та насичених ринкових умов теми розвитку та впровадження інновацій на підприємстві є дуже актуальними. Ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху підприємств, а інновації є рушійною силою економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розробка нових методів і підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку та виявлення внутрішніх бар'єрів в підприємстві, що перешкоджають впровадженню інновацій, є невід'ємними умовами їх ефективного та прибуткового розвитку.

Саме інновації дозволяють підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, збільшувати прибуток і вести гідну конкурентну боротьбу. Це не означає, що динамічні та інноваційні шляхи розвитку бізнесу, успіху та визнання сьогодні будуть такими ж завтра. Розробка нових підходів до вивчення інноваційних процесів, запровадження нових принципів інноваційного розвитку і, перш за все, визначення бар'єрів всередині підприємства, що обмежують впровадження інновацій, є необхідною умовою розвитку ефективності діяльності підприємства, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблем впровадження інновацій на підприємстві є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, вагомий внесок у дослідження і розвиток цієї теми зробили такі науковці та практики: О. Бабчинська [1], Н. Борецька [2], Є. Діденко [3], М. Заплатинський [4], І. Колодяжна [5], Т. Максимова [6], М. Погорєлова [7], М. Поплавський [8], О. Продіус [9], В. Скрипник [10], О. Ткачук [11], І. Тюха [12] та інші. Також окремі теоретичні і деякі практичні аспекти у цьому напрямі, які заслуговують на особливу увагу і

потребують додаткового дослідження, представлені у наукових працях [13–29]. З урахуванням цього, за результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено напрямку вивчення проблем, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві.

Мета статті. Метою статті є дослідити проблеми, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємці повинні розуміти, що економічні кризи можуть активізувати інноваційну діяльність в економіці. Погіршення умов ведення бізнесу створює потужні стимули для інновацій. Хоча прибутки низькі під час рецесії, представники бізнесу вважають інвестиції в інновації менш ризикованими, ніж інвестиції в старі продукти та технології чи борги.

Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність у дуже складних умовах: низький попит на продукцію, висока конкуренція, високі відсотки за кредитами. Це означає, що будь-яке підприємство, яке хоче зберегти стабільність, повинно стати інноватором, але заохочення творчої праці та інноваційної діяльності своїх співробітників – це те, про що керівники підприємств не замислюються і намагаються зберегти власні прибутки за рахунок скорочення накладних витрат. Перехід керівництва до більш авторитарного прийняття рішень став частиною нових правил ведення бізнесу для підприємств.

Здатність підприємств до інновацій передбачає використання наукового та інноваційного потенціалу країни. Видатність цього рівня залежить не лише від кількості науковців у країні та установ, у яких вони працюють, але, що важливіше, від обсягу останніх знань, технологій, науково-дослідницьких і конструкторських розробок, а також останніх моделей технологій тощо. Науково-інноваційний потенціал визначає:

інтенсивність і характер структурних змін комплексів (демонтаж старих сировиноємних, енергоємних виробництв, розвиток високотехнологічних видів діяльності), прогресивність технологічного оснащення національних комплексів, ресурсозбереження; підвищення рентабельності та продуктивності праці виробництва; зростання показників фондоозброєності та фондівіддачі; активізація ролі національних індустріальних парків на міжнародній арені для експорту та впровадження інновацій [7].

Реалізація стратегій інноваційного розвитку пов'язана зі значними ризиками для підприємств, які, як правило, пов'язані з відсутністю досвіду впровадження інновацій. Крім того, вплив невизначеності у зовнішньому середовищі призводить до таких проблем, як відсутність гарантій щодо можливості реалізації технічних ідей у кінцевому продукті, невизначеність комерційної реалізації тощо, які вимагають детального прорахунку всього.

Головною метою впровадження інновацій на підприємстві є досягнення стратегічних бізнес-цілей. Невеликі зміни в діяльності підприємства або вдосконалення технології та характеристик продукту чи послуги не можна класифікувати як інновацію. Впровадження бізнес-інновацій сприяє: збільшенню чистого прибутку; збільшенню рентабельності інвестицій; збільшенню прибутку на акції; зменшенню витрат на портфель продуктів або послуг; розширенню можливості лояльності клієнтів; гарантуванню надходження інвестицій; підвищенню іміджу виробника нового товару чи послуги; відкриттю або забезпеченню нових ринків у країні та за кордоном [5].

Іншими словами, своєчасне впровадження інновацій може допомогти підприємствам зберегти наявні переваги та отримати нові в конкурентному середовищі.

Розвиваючи інноваційну діяльність, підприємства ставлять перед собою завдання виявлення та розвитку наукових можливостей, що

виражаються в кількісних і якісних показниках науково-технічного потенціалу. Серед цих показників можна виділити виробничо-технологічну базу, науково-технологічну складову, інформаційні ресурси, організаційно-управлінські системи, фінансові можливості та рівень інвестицій у науково-дослідну діяльність, а також обсяг коштів, витрачених на наукові дослідження. Для забезпечення якісної роботи всіх перерахованих елементів і ефективної взаємодії цих показників дуже важливими є трудові ресурси, склад, чисельність і кваліфікація. У контексті інноваційної діяльності знання представляють цілеспрямовану спільну діяльність, яка веде до досягнення цілей. Про якість знань можна судити за якістю продукту або за якістю координації процесу. Тому знання визначають можливості підприємства, а інтелектуальні активи цінніші за фізичні активи. У цих умовах управління матеріальними активами відходить на другий план і підприємствам доводиться зосереджуватися на формуванні додаткових внутрішніх ресурсів знань [11].

Якщо розглядати питання впровадження інновацій всередині підприємства, а не в масштабах країни, то можна спостерігати такі моменти: відсутність власних коштів; величезні витрати на інновації; недостатність фінансової підтримки з боку держави; високий економічний ризик; недосконалість законодавчої системи; тривалий термін окупності інновацій; низькі платоспроможні вимоги до нової продукції; відсутність інформації про ринок збуту; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність фінансових ресурсів замовника; відсутність можливостей співпраці з іншими підприємствами та науковими установами; несприйнятливість підприємства до інновацій; брак інформації про нові технології [2; 12].

З огляду на те, можна виділити такі основні проблеми інноваційного розвитку на сучасному етапі: відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів і їх зосередження на найбільш важливих і перспективних напрямках розвитку; відсутність зв'язку між збільшенням продажів

приватних підприємств і збільшенням фінансування досліджень і розробок цими підприємствами; наявність обмежень в антимонопольному, податковому, патентному та ліцензійному законодавстві; відсталість матеріальної, науково-технічної бази [2].

Несприятливе інвестиційне середовище та низька інвестиційна привабливість унеможливають отримання достатніх інвестиційних коштів для розвитку підприємств, а також впровадження інноваційних технологій та переоснащення технологій виробництва. У більшості галузей національної економіки України існують певні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню інноваційних технологій в. Протягом останнього десятиріччя Україна зіткнулася з ситуацією відсутності достатнього державного фінансування, недостатньої державної підтримки підприємств та відсутності інноваційних досліджень і розробок [10].

Варто зауважити, що підприємства не можуть самостійно подолати всі перераховані перешкоди при впровадженні інновацій. Проте на деякі з них можна вплинути та усунути лише за рахунок державної підтримки. Тому для вирішення цих проблем необхідно знайти альтернативні джерела фінансування [12].

Доцільно відзначити, що запровадження нових правил корпоративного управління, недостатня увага керівників до інноваційного розвитку підприємства та економія за рахунок накладних витрат перешкоджають розвитку інновацій та негативно впливають на стабільність підприємств в цілому [2].

Для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства та підвищення якості реалізації інноваційних проектів необхідні такі заходи: впровадження системи постійного вдосконалення; удосконалення систем стимулювання та мотивації для просування інновацій; подолання опору працівників інноваціям; зміна внутрішніх і зовнішніх систем збору

маркетингової інформації; удосконалення стратегічного управління підприємствами, регламентація процедур розробки, тестування, затвердження, впровадження та моніторингу інноваційних проєктів. Важливою частиною реалізації інноваційної політики підприємства є інноваційна мотивація. Це набір потреб і стимулів, які спонукають виробників активно розробляти та продавати інновації [9].

Для подолання перешкод у впровадженні інновацій на підприємствах рекомендується залучати до створення інновацій творчих людей з різнобічним мисленням, використовувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації та дотримуватись принципів планування роботи, а також чітко визначати цілі та керувати реалізацією стратегічного плану інноваційної політики підприємства.

Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності на підприємства: брак коштів для фінансування інноваційних проєктів, слабкість матеріально-технічної та науково-технічної бази, брак резервних потужностей, переважання прибутків поточного виробництва; обмеження антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентного та ліцензійного законодавства; такі наслідки, як зміна статусу працівника, необхідність пошуку нової роботи, перебудова нової роботи, перебудова існуючих способів діяльності, порушення існуючих поведінкових стереотипів і традицій, страх невизначеності, страх покарання за невдачу; встановлення організаційної структури підприємства, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, домінування вертикального інформаційного потоку, закритість відділів, безпека планування, орієнтація на існуючі ринки, нагадування про короткостроковий період фокусування, труднощі узгодження інтересів учасників інноваційного процесу; відсутність власного капіталу та позикових коштів для впровадження інноваційної продукції; незавершеність чинного законодавства щодо фінансування інноваційних програм та податкових пільг; недостатня

участь державних і регіональних органів в управлінні, координації та контролі роботи з реалізації інноваційних проектів; неврахування позитивного іноземного досвіду щодо пільгового оподаткування та довгострокового пільгового кредитування проектів на державному та місцевому рівнях [5; 7].

Доцільно виділити такі основні принципи подолання перешкод у реалізації інноваційних проектів, як:

1. Принцип планування. Це включає постійне планування інноваційної діяльності підприємства та розробку інноваційних проектів з урахуванням правових, науково-технічних тенденцій розвитку, фінансових і кадрових ресурсів підприємства, а також динамічного зовнішнього середовища. План інноваційної діяльності повинен збігатися із загальним планом підприємства.

2. Принцип стратегічного інноваційного спрямування. Керівники підприємств повинні передбачити ринкові умови та розробити чітку довгострокову інноваційну стратегію, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку.

3. Принцип рішучості. Чітке розуміння того, для чого реалізується інноваційний проект, допоможе визначити, як досягти поставлених цілей, керувати всім інноваційним процесом, ефективно використовувати ресурси підприємства та уникати непотрібних дій при впровадженні інновацій.

4. Принцип складності. Це врахування всіх внутрішніх чинників підприємства, тобто технологій, що використовуються при реалізації інноваційних проектів, організаційної структури, організаційної культури тощо. Особливу увагу слід приділити співробітникам підприємства, тобто спеціалістам з новими підходами.

5. Принцип ефективності. Кінцева мета просування інноваційних проектів повинна бути представлена в відповідному вигляді з урахуванням

максимальної та мінімальної ефективності [6].

Важливою складовою ефективності стратегії при активізації інноваційної діяльності є стимулювання інноваційних процесів. Мається на увазі сукупність форм і методів, що спонукають підприємства до впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємства в цілому. На основі аналізу наукових досліджень доцільно виділити наступні ключові напрямки підтримки впровадження інновацій на підприємства:

- 1) стимулювання попиту на інноваційну продукцію;
- 2) сприяння виробництву продукту або діяльності з розробки шляхом впровадження у виробництво результатів інтелектуальної діяльності, пов'язаної з пріоритетними напрямками науки, техніки та технологічного розвитку або важливими технологіями;
- 3) спрощення діяльності, використовуючи найкращі технології у виробництві;
- 4) надання фінансової підтримки підприємствам, які здійснюють інноваційну діяльність у сфері надання інжинірингових послуг та реалізації проектів підвищення безпеки виробничих середовищ [3].

Відповідно до сучасної практики ведення бізнесу, значна кількість підприємств вже здійснила часткову оптимізацію виробництва, управління та проектної діяльності, що технічно та економічно виправдано. Однак навіть за цих заходів ефективність підприємств залишається нижчою порівняно з іноземними конкурентами, оскільки процес оновлення часто не пов'язаний з інноваційним процесом та реалізацією інноваційних проектів. Отже, завдяки правильній побудові та реалізації інноваційних проектів можна набагато ефективніше використовувати потенціал вітчизняних підприємств і зменшити відставання від іноземних.

Щоб успішно керувати інноваційним проектом, необхідно дотримуватися таких принципів: застосовувати сучасний підхід до

управління проектами; визначати та документувати всі рішення, враховуючи можливі ризики та форс-мажорні ситуації; розробити чітку структуру проекту та забезпеченість часом; встановити загальні відомості про кроки проекту та напрямок до кінцевої мети; сприяти забезпеченню різними видами ресурсів, необхідних для реалізації: фінансовими, інформаційними, матеріальними, трудовими [1].

Зараз витрати на впровадження та придбання інновацій є високими, а довгостроковий характер інвестицій призводить до недостатнього фінансування інноваційної діяльності підприємств. При цьому підприємства часто не мають власних ресурсів для фінансування свого розвитку, а можливості отримувати фінансування із зовнішніх джерел обмежені.

Основними факторами, що призводять до проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств, є: недостатність власних коштів у підприємств; міграція інвесторів-нерезидентів з інноваційних фінансових ринків, які не поспішають вкладати ресурси в економіку; відсутня державна підтримка інноваційної діяльності, яка б сприяла розвитку інноваційної інфраструктури [4].

Враховуючи наявні проблеми у сфері інноваційної діяльності, особливо щодо фінансування, можна запропонувати наступні варіанти вирішення: розробка комплексних інвестиційних проектів на державному рівні; на законодавчому рівні запровадження механізмів пільгового оподаткування інноваційної продукції підприємств, що сприяє розширенню власних джерел фінансування; запровадження податкових пільг на інвестиції для пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; розробка та впровадження (довгострокових) пільгових банківських процентних програм для кредитування інноваційних підприємств; покращення інвестиційного середовища країни для залучення іноземних інвестицій; розвиток інших форм фінансової підтримки інноваційної

діяльності; стимулювання інтересу приватних інвесторів шляхом розширення широкої нормативної підтримки інноваційної діяльності; надання субсидій, пільгових кредитів та гарантій інвесторам, які займаються фінансуванням інноваційної діяльності [4].

З огляду на те, для вирішення проблеми інноваційного розвитку підприємств необхідно: розробити та реалізувати ефективні програми сприяння та підтримки інноваційних розробок на національному рівні; забезпечити надання державних гарантій для проектів, пов'язаних із впровадженням сучасних технологічних процесів, у тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних; забезпечити створення сприятливого інвестиційного середовища, що дозволяє іноземним інвесторам залучати кошти на світових фінансових ринках, сукупні активи яких у кілька разів перевищують світовий ВВП [8].

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–29], підсумовуючи, доцільно відзначити, що питання вирішення проблем, при впровадженні інновацій на підприємстві є особливо актуальною темою сьогодення. В контексті цього виокремлено ряд основних проблем, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві, виділено основні шляхи подолання зазначених проблем. Виявлено, що важливу роль в процесі вирішення проблем впровадження інновацій на підприємстві відіграє вирішення проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційної діяльності і розвитку підприємства сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності.

Література

1. Бабчинська О. І., Кашина О. О. Характеристика основних

- особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2(1). С. 99–102.
2. Борецька Н. П., Якимчук І. Ю. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах // *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: Матеріали наук. практ. інтернет-конф. (м. Київ, 24.05.2017 р.)*. Київ: КНУТД, 2017. С. 14–17.
 3. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості // *Ефективна економіка*. 2019. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>
 4. Заплатинський М. В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні // *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 83–90. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.83>
 5. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18(2). С. 58–62.
 6. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві // *Економічний вісник Донбасу*. 2010. №2(20). С. 181–183.
 7. Погорєлова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. № 46(1267). С.87–91.
 8. Поплавський М. В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної активності підприємств України на сучасному етапі // *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 83–90.

9. Продіус О. І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 19(2). С. 91–95.
10. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19–24. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
11. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства // *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>
12. Тюха І. В., Кузнєцова В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545> (дата звернення: 01.10.2023).
13. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
14. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise

- Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
 18. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
 19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
 20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
 21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
 22. Арєф’єва О. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств*: монографія. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.

23. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. *Розвиток підприємства: управління змінами та інновації*: монографія. Харків: АДВА, 2009. 435 с.
24. Воронкова А. Е. *Діагностика стану підприємства: теорія і практика*: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.
25. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. *Комплексна економічна діагностика підприємства*: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
26. Погорелов Ю. С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства*: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
27. Рєпіна І. М. *Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління*: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 274 с.
28. Швиданенко Г. О., Олексик О. І. *Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства*: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 192 с.
29. Мельник О. Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

References

1. Babchynska O. I., Kashyna O. O. Kharakterystyka osnovnykh osoblyvostei vprovadzhennia innovatsiinykh proektiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 2(1). S. 99–102.
2. Boretska N. P., Yakymchuk I. Yu. Problemy vprovadzhennia innovatsii na pidpriemstvakh // *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini: Materialy nauk. prakt. internet-konf. (m. Kyiv, 24.05.2017 r.)*. Kyiv: KNUTD, 2017. S. 14–17.
3. Didenko Ye. O., Motorna Yu. S. Protses innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva ta yoho osoblyvosti // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 1. doi:

<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>

4. Zaplatynskyi M. V. Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriumstv v Ukraini // *Ahrosvit*. 2020. № 4. S. 83–90. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.83>
5. Kolodiazhna I. V. Rozvytok innovatsiinoi diialnosti pidpriumstva v umovakh konkurentsii // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2018. Vyp. 18(2). S. 58–62.
6. Maksymova T. S., Filimonova O. V., Lyshtvan K. V. Formuvannia innovatsiinoi polityky na pidpriumstvi // *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2010. №2(20). S. 181–183.
7. Pohorielova T. O. Innovatsiina diialnist pidpriumstv: problemy ta napriamy yikh vyrishennia // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv: NTU «KhPI». 2017. № 46(1267). S.87–91.
8. Poplavskyi M. V. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi aktyvnosti pidpriumstv Ukrainy na suchasnomu etapi // *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody «Ekonomika»*. 2017. Vyp. 17. S. 83–90.
9. Prodius O. I. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia innovatsiinykh proektiv na vitchyznianskykh pidpriumstvakh // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 19(2). S. 91–95.
10. Skrypnyk V. V. Innovatsiinyi rozvytok ahrarykh pidpriumstv Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku // *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2021. № 20. S. 19–24. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
11. Tkachuk O. M., Hermaniuk N. V. Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi

- diialnosti pidpryiemstva // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4(40). S. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>
12. Tiukha I. V., Kuznietsova V. A. Problemy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini ta na vitchyznianskykh pidpryiemstvakh // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545> (date of access: 01.10.2023).
 13. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
 14. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
 15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
 16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
 17. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
 18. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource*

- Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
 20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
 21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
 22. Arefieva O. *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpriemstv*: monohrafiia. Kyiv : HROT, 2004. 200 s.
 23. Voronkov D. K., Pohorelov Y. S. *Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii*: monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
 24. Voronkova A. E. *Diahnastyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka*: monohrafiia. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006. 448 s.
 25. Kryvoviaziuk I. V., Bozhydarnik T. V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpriemstva*: monohrafiia. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
 26. Pohorelov Y. S. *Otsiniuvannia ta modeliuwannia rozvytku pidpriemstva*: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
 27. Riepina I. M. *Aktyvy pidpriemstva: taksonomiia, diahnostyka ta upravlinnia*: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2012. 274 s.

28. Shvydanenko H. O., Oleksyk O. I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: monohrafiia*. Kyiv: KNEU, 2002. 192 s.
29. Melnyk O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 2010. 344 s.