

DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2024-82-60-67>  
УДК 334.438

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

© Шалімова І. М., Бурбига В. А.

Українська інженерно-педагогічна академія

### Інформація про авторів:

**Шалімова Ірина Миколаївна:** ORCID 0000-0001-5537-4286; [ishalimova2010@gmail.com](mailto:ishalimova2010@gmail.com); кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

**Бурбига Валентина Анатоліївна,** ORCID: 0000-0002-2837-144X, [marsof2020@gmail.com](mailto:marsof2020@gmail.com), кандидат історичних наук, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

У ході теоретичного аналізу наукової літератури з'ясовано, що сучасні умови господарювання спонукають працівників до формування інноваційної діяльності, а саме до постійного пошуку та вдосконалення механізмів формування та продукування ефективних рішень. Це стосується і закладів охорони здоров'я зокрема, тому що вихід України на новий рівень суспільно-економічних відносин не тільки з європейськими державами, а й з усіма країнами світу потребує нових перетворень. Для підвищення рівня надання медичних послуг необхідно займатися питаннями формування інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я, що підвищить рівень конкурентоспроможності країни на світовій арені та сприятиме залученню додаткових інвестицій.

У статті визначено, що основними причинами виникнення проблем під час упровадження інноваційного управління розвитком закладу охорони здоров'я є: суперечність цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів під час упровадження нововведень; розподіл окремих стадій інноваційного процесу між різними учасниками; незадовільна робота розробників нововведення і спеціалістів, які організовують його впровадження.

У статті встановлено, що створення, розроблення та застосування інноваційного управління розвитком закладу охорони здоров'я може стати основою його успіху. Інноваційне управління розвитком є суттєвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання з урахуванням внутрішнього та зовнішнього впливу.

У статті наведено детальний процес стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, який передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація. Запропоновано стратегічно-орієнтовану модель управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, яка дозволить підвищити рівень розвитку інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, заклади охорони здоров'я, управління; розвиток; стратегічно-орієнтована модель управління інноваційною діяльністю.

### *I. Shalimova, V. Burbyha* "Management of innovative activities of the health care institution".

In the course of the theoretical analysis of the scientific literature, it was found that modern business conditions encourage employees to form innovative activities, namely, to constantly search for and improve the mechanisms for the formation and production of effective solutions. This applies to all economic entities and health care institutions in particular, because the transition of Ukraine to a new level of socio-economic relations not only with European states, but also with all the countries of the world requires new transformations. In order to increase the level of provision of medical services, it is necessary to deal with the issues of forming innovative activities of health care institutions, which will increase the level of the country's competitiveness on the world stage and contribute to the attraction of additional investments.

The article determined that the main causes of problems during the implementation of innovative management of the development of a health care institution are: contradiction of goals, motives of activity, interests of participants of the innovation process; staff resistance to the new; emergence of bureaucratic barriers during the introduction of innovations; distribution of individual stages of the innovation process between different participants; unsatisfactory work of innovation developers and specialists who organize its implementation.

The article establishes that the creation, development and application of innovative management of the development of a health care institution can become the basis of its success. Innovative development management is an essential tool for increasing competitiveness in modern economic conditions, taking into account internal and external influences.

The article provides a detailed process of strategic management of innovative activities of a health care institution, which involves the implementation of the following main stages: strategic analysis of activities, making a strategic choice, forming a strategy and its further implementation. A strategic-oriented model of management of innovative activity of a health care institution is proposed, which will allow to increase the level of development of innovative activity.

**Key words:** innovations, innovative activity, health care institutions, management; development; strategic-oriented model of management of innovative activity.

**Постановка проблеми.** У сучасній умовах розробка та впровадження інноваційного управління розвитком вітчизняних підприємств є актуальною проблемою, тому що інтенсивний світовий розвиток вимагає постійного вдосконалення функціонування підприємств, установ, організацій із метою завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку та задоволення попиту споживачів. Інноваційна діяльність має сприйматися керівниками організації як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Основною з причин низької конкурентоспроможності більшості суб'єктів господарювання є недостатньо ефективно організована діяльність в умовах постійно зростаючих вимог внутрішніх і зовнішніх ринків до вартості та якості продукції та послуг.

Як один із елементів системи управління, інноваційне управління розвитком організації сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, виявляючи проблеми та визначаючи напрямки їх вирішення, використовуючи потенційні умови та ресурси. Інноваційне управління розвитком має враховувати фактори впливу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення й розробляти та впроваджувати такі сценарії розвитку, які, за потреби, корегуються й адаптуються до змін, що відбуваються в економіці та суспільстві. Від того, наскільки правильно впроваджується система інноваційного управління (визначені та структуровані стратегічні завдання, упроваджені послідовні заплановані заходи), залежить успішний розвиток організації.

У сучасних умовах теорія і практика управління потребують постійних радикальних змін у зв'язку з розвитком високих інформаційних технологій та проблемами, що виникають безпосередньо в системі управління.

Для вирішення цих проблем необхідно продукувати ефективні управлінські рішення із застосуванням інноваційних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан діяльності суб'єктів господарювання свідчить, що для подальшого їх розвитку, підвищення іміджу, покращення якості продукції та послуг, необхідно шукати способи вирішення цих проблем. Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку суб'єктів господарювання є розробка та впровадження інноваційної діяльності.

Дослідженню проблематики інноваційного розвитку організації присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Р. Акоффа, П. Анохіна, В. Афанасьєва, Л. Барталанфі, І. Блауберга, О. Богданова, В. Волкової, Ю. Ворони, Д. Гвішіані, Р. Джонсона, Д. Діксона, С. Никанорова, В. Садовського, Р. Саймона, Ф. Темникова, В. Тюхтіна, А. Уємова, Ю. Черняк, Ю. Урманцева, Е. Юдіна і багатьох інших.

Проблема розвитку суб'єктів господарювання розглянуто в працях О. Борисової, О. Головка, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової. У них досліджено основи організації та розвитку суб'єктів господарювання, проаналізовано чинники, що впливають на розвиток різноманітних організацій та закладів охорони здоров'я України в тому числі. Однак для організації ефективної інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я необхідно провести додаткові дослідження для виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на їх діяльність.

Проте, незважаючи на вагомий внесок науковців, проблема вимагає подальшого, більш глибокого дослідження з огляду на те, що формування системи інноваційної діяльності суб'єктів господарювання потребує нових, адаптивних методологічних наукових

напрацювань із цього напрямку. Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною.

**Постановка завдання.** Метою статті є здійснення аналізу теоретичних положень та практичної реалізації управління інноваційною діяльністю у закладах охорони здоров'я Харківщини та вдосконалення її.

**Виклад основного матеріалу.** Головним у системі розвитку людства завжди було нововведення (інновації). Тому в сучасних умовах, в еру генерування технологій, все більше уваги слід приділяти інноваційній діяльності суб'єктів господарювання.

Незважаючи на існування численних досліджень, проблеми інноваційної діяльності суб'єктів господарювання [3; 7; 10; 11], єдиної універсальної теорії поки що не створено, однією з причин чого є фундаментальні, позитивістські погляди вчених, які віддають перевагу емпіричним дослідженням і недооцінюють роль та цінність філософських поглядів.

Динамічна теорія розвитку, на думку Й. Шумпетера, ґрунтується на постійних «коливаннях» кон'юнктури ринку, які він пов'язує зі «здійсненням нових комбінацій» чинників виробництва, що викликаються до життя «динамічним підприємцем».

Шумпетер розрізняє п'ять характерних випадків нових комбінацій [1]:

1. Виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими властивостями.
2. Упровадження нового, ще невідомого в даній цій галузі методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту.
4. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації (організаційна перебудова), включаючи створення монополії або її підрив у конкурентів.

Саме інновацію Шумпетер уважав головним критерієм у визначенні нововведення. Він дав визначення інновацій як економічної категорії і першим серед економістів зробив спробу дослідити можливість здійснення нововведень.

Соціально-психологічна концепція теорії інновацій пов'язана з пріоритетом людських відносин в інноваційній діяльності суб'єктів господарювання. Основними елементами в ній є проблеми ролі особистості, поведінки, мотивації, рівень освіти, аналіз соціально-психологічних і організаційно-соціологічних чинників. Для цієї теорії головними є виділення певної групи людей як особливих носіїв інновацій [2].

Розвиток наукових знань про інновації відбувався за певними етапами:

Етап I (1910-1930 рр.)-обґрунтована фундаментальна роль науково-технічних знань у розвитку економічних і соціальних систем;

Етап II (1940- сер.1970рр.)-прорив фундаментальної науки в різних галузях знань;

Етап III (сер.1970-1990 рр.)-технологічний прорив у галузі інформаційних технологій. Інновації- основа для виходу з різних криз.

Етап IV (з 1990 р. по теперішній час)

У сучасних умовах жорсткого середовища інновації відіграють найважливішу роль у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Інновації мають такі властивості [6; 8]:

- науково-технічна;
- технологічна;
- управлінська новизна;
- практична застосовність;
- відповідність ринковому попиту;
- потенційна прибутковість.

Узагальнивши дослідження численних науковців, можна сформулювати таке визначення: інновації – це результат діяльності, орієнтований на здійснення нового або вдосконаленого виду бізнесу чи послуг, що дасть економічну вигоду та забезпечить підвищення конкурентоспроможності [6].

Динаміка розвитку науково-технічного прогресу, постійне висування нових вимог до ефективного функціонування, реальні процеси перетворення ринкової інфраструктури ставлять перед сучасними закладами охорони здоров'я все більш завдань, у тому числі й тих, що для розв'язання потребують інноваційних підходів. Їх ефективно вирішення багато в чому залежить від здатності закладів охорони здоров'я своєчасно формувати, мобілізувати потенціал та результативно використовувати ресурси. Така здатність значною мірою визначається стратегічною орієнтацією закладів охорони здоров'я на послідовне розширення і поглиблення використання ресурсів інноваційного управління, активізацію вдосконалення і прогнозування його розвитку.

Для суб'єктів господарювання, передусім закладів охорони здоров'я, важливим є надання основних та додаткових послуг максимально високої якості. Головною проблемою закладів охорони здоров'я є недостатність фінансування на усіх етапах. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування і пропонування широкого спектру послуг закладів охорони здоров'я можуть урятувати становище [4; 5].

Інноваційна діяльність закладів охорони здоров'я передбачає застосування креативних, оригінальних методів управління, що не використовувалися раніше.

До основних чинників, що стримують упровадження інновацій, необхідно віднести такі: низький інноваційний та науковий потенціал; неінформативність щодо інноваційних технологій, обмеженість співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Усі зазначені негативні чинники є результатом неузгодженості виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, що є наслідком адміністративної економіки.

У сучасних мінливих умовах формування та впровадження інноваційної діяльності суб'єктів господарювання має бути орієнтовано на вдосконалення сукупності методів одержання та обробки інформації щодо вдосконалення технологічних процесів, інструкцій, правил, вимог, карт, перспективних графіків тощо та обов'язковий контроль за їх виконанням.

На рис. 1.1. наведено чинники, що сприяють та перешкоджають проведенню інноваційної діяльності [7].

Метою процесу інновації може бути або виробництво, або надання інноваційних



Рис. 1.1. Чинники, що сприяють та перешкоджають проведенню інноваційної діяльності

послуг, або поліпшення виробництва, або постачання наявних послуг, які було б неможливо зробити, використовуючи наявні засоби [9]. Саме в площині організаційних, управлінських та технологічних інновацій перебуває зміст поняття «інноваційні технології», і вони можуть визначатися як:

- 1) нові концепції;
- 2) нові ідеї щодо розвитку та впровадження їх у роботу;

3) нові канали пошуку та зв'язку для вдосконалення роботи з постачальниками, споживачами, працівниками;

4) нові рішення в управлінні.

Більшість інноваційних стратегій базуються на унікальному застосуванні на ринку наявного комплексного набору технологій, а не на необхідності технологічного прориву [9].

Етапи інноваційного процесу розвитку суб'єктів господарювання наведені на рис. 1.2.

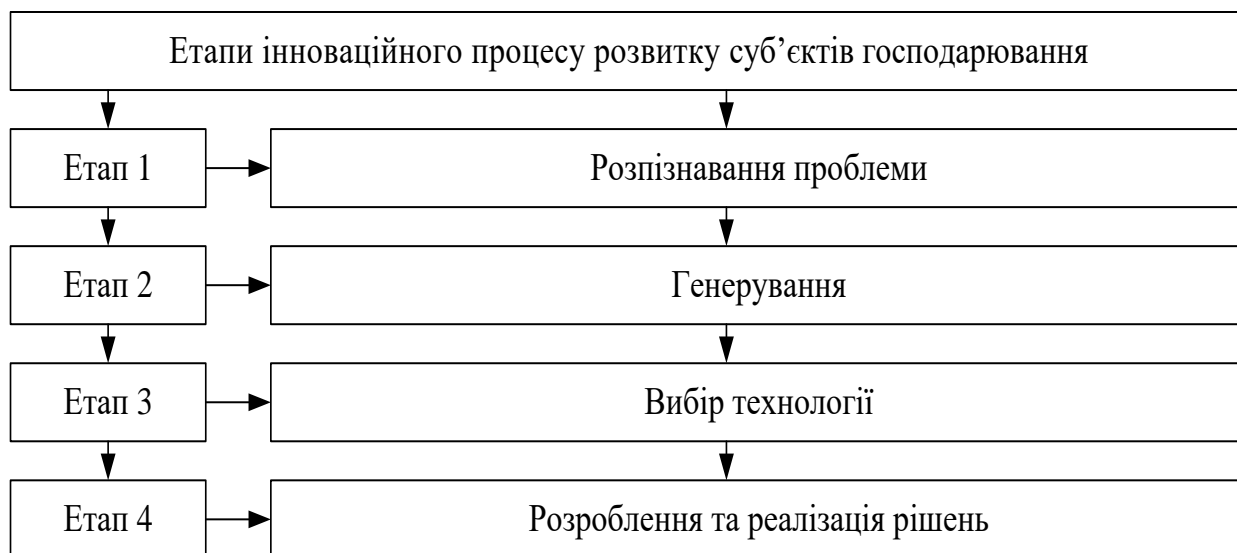


Рис. 1.2. Етапи інноваційного процесу розвитку суб'єктів господарювання

Використання інноваційних технологій приводить до:

- підвищення продуктивності та гнучкості;
- скорочення тривалості циклу та/або підвищення швидкості надання послуг;
- поліпшення якості послуг, що надаються;
- розширення присутності на ринку.

Отже, за результатами дослідження можна стверджувати, що інноваційна діяльність суб'єктів господарювання (у нашому випадку закладів охорони здоров'я) включає в себе декілька аспектів, а саме:

- техніко-економічний, що відображає рівень конкретного виробництва, особливості виробничих умов, техніки і технології, які в ньому використовуються, та ін.;
- організаційно-економічний, що вирішує питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу та ін.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що протягом усього розглянутого періоду виникнення криз і

продукування видатними науковцями економічних теорій для виходу з них постійно мали місце розробка та впровадження інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, що є рушійною силою в досягненні нових горизонтів, завоюванні лідируючих позицій, ефективному використанні ресурсів тощо.

На нашу думку, основними причинами виникнення проблем під час впровадження інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є:

- суперечність цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу;
- опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів під час впровадження нововведень;
- дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій між різними учасниками;
- незадовільна робота розробників нововведень і спеціалістів, які організують його впровадження.

Формування стратегії управління інноваційною діяльністю закладу охорони



здоров'я значною мірою залежить від організаційного рівня розробки самої стратегії.

Різниця між сильною та слабкою стратегією управління інноваційною діяльністю закладу охорони полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити конкурентні переваги. Чим більше таких переваг отримує заклад охорони здоров'я, тим більший його рівень дотаційних можливостей. Без такої переваги заклад охорони здоров'я ризикує поступитися більш сильним конкурентам і зайняти другорядні позиції.

Стратегічна єдність та координація дій різних напрямів функціональної сфери діяльності підсилюють стратегію управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я.

Роль стратегії управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я полягає в підтримці загальної ділової стратегії та їх конкурентоспроможності.

Крім цього, значення стратегії управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей.

Таким чином, стратегія управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я являє собою план надання високоякісних медичних послуг, який містить необхідні заходи для підтримки.

Головна відповідальність за формування стратегії управління інноваційною діяльністю будь-якого підприємства, установи чи організації, у тому числі закладів охорони здоров'я звичайно покладається на керівників.

Під час виконання стратегії управління інноваційною діяльністю закладу охорони керівник працює в тісному контакті зі своїми заступниками і найчастіше обговорює основні питання з експертами та фахівцями цієї галузі.

Нами модифікована запропонована Чобіток В.І. [12] стратегічно-орієнтована модель управління інноваційною діяльністю організації відповідно до особливостей закладів охорони здоров'я (рис. 1.3), яка базується на:

- аналізі стратегічних факторів інноваційного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я та впливу на них внутрішніх і зовнішніх факторів;

- формуванні цілей управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я;

- обґрунтуванні вибору стратегії, оцінці та контролю стратегії, виборі й обґрунтуванні системи стратегічного управління, формуванні критеріїв оцінок, на які впливають стратегічні несподіванки та проблеми гнучкості й синергізму розвитку, на отримання результатів від впровадження стратегічних змін інноваційної діяльності.

Таким чином, результати проведених досліджень доводять, що науковці розкривають сутність стратегії з різних ракурсів, серед яких модель дій, прийняття рішень, впровадження управлінського плану та вибір напрямку розвитку закладу охорони здоров'я. Загалом, стратегію можна охарактеризувати, як концепцію розвитку закладу охорони здоров'я, що включає детальний всебічний комплексний план, у якому визначаються перспективні напрями розвитку закладу охорони здоров'я для виконання власної місії.

Наведено детальний процес стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я Інституту загальної та невідкладної хірургії імені В. Т. Зайцева НАМН України, який передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз

У нестабільних умовах неефективна діяльність закладів охорони здоров'я вимагає якісних змін. Такими змінами є формування системи управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я. При цьому перед керівництвом закладів охорони здоров'я стоїть питання вибору таких тактичних та стратегічних напрямів управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, які будуть максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект.

Отже, за умови формування управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я як системами можна отримати ефективні результати діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У процесі вирішення завдань дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Згідно з результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що протягом усього розглянутого періоду виникнення криз для виходу з них постійно мали місце розробка та впровадження теорій інноваційного управління розвитком, що є рушійною силою в завоюванні лідерських позицій, ефективному використанні ресурсів тощо.

2. У результаті проведеного дослідження встановлено, що створення, розроблення та застосування інноваційного управління розвитком підприємства, установи організації може стати основою їх успіху.

3. З'ясовано, що інноваційне управління розвитком закладу охорони здоров'я є суттєвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання з урахуванням внутрішнього та зовнішнього впливу.

4. Наведено детальний процес стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, який передбачає реалізацію таких основних етапів: стратегічний аналіз діяльності, здійснення стратегічного вибору, формування стратегії та її подальша реалізація.

5. Запропоновано вдосконалену стратегічно-орієнтовану модель управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я, яка дозволить підвищити рівень розвитку інноваційної діяльності.

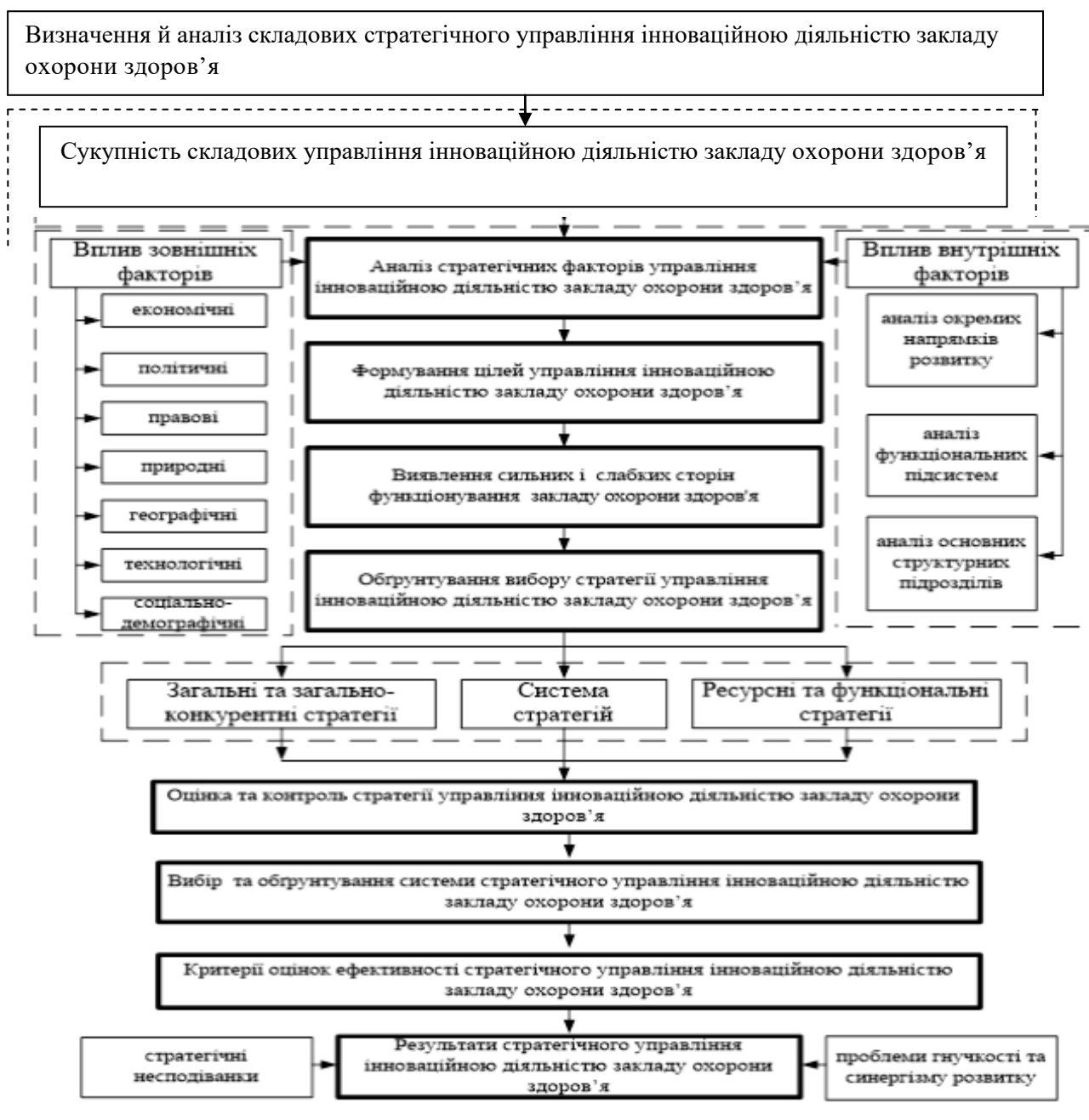


Рис. 1.3. Стратегічно-орієнтована модель управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я Інституту загальної та невідкладної хірургії імені В. Т. Зайцева НАМН України

### Список використаних джерел

1. Дикань В. Л. Діагностика фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. Л. Дикань, А. С. Козинець, В. Є. Чупир. – Харків : Українська державна академія залізничного транспорту, 2007. – 150 с.
2. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Дудукало. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031> (дата звернення 15.04.2024)
3. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. – Київ : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
4. Економіка України: Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами Харківської області за 2013 рік // Експрес випуск. – 2014. – № 59. Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-ekon-stan-2014> (дата звернення 15.04.2024)
5. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда та ін. – Полтава : Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. – 231 с.
6. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
7. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.
9. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посібник / Н. І. Машина. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 188 с.
10. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств / О. В. Мелень // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет». – 2013. – № 20 (993). – С. 18–21.
11. Савицька Н. Л. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством / Н. Л. Савицька, О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Економічний простір. – 2015. – С. 146–160.
12. Чобіток В. І., Прохорова В. В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія / В. І. Чобіток, В. В. Прохорова ; Укр. інж.-пед. акад. – Харків, 2012. – 278 с.

### References

1. Dykan, VL, Kozynets, AS & Chupyr, VE 2007, *Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva [Diagnostics of the financial state of the enterprise]*, Kharkiv.
2. Dudukalo, GO n.d, *Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise management]*, viewed 10.04.2024 <<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>>
3. Mocherny, SV (ed) 2002, *Ekonomichna entsyklopediia. T. 3 [Economic encyclopedia. Vol 3]*, Akademiia, Kyiv.
4. Ekonomika Ukrainy: Neohrafichna struktura zovnishnoi torhivli tovaramy Kharkivskoi oblasti za 2013 rik 2014, *[Economy of Ukraine: Geographical structure of foreign trade in goods of the Kharkiv region for 2013]*, viewed 10.04.2024 <<http://www.kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sots-ekon-stan-2014>>.
5. Miklovda, VP et al, 2013, *Efektyvnist stratezhichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyreshennia [Effectiveness of strategic management of enterprises: modern problems and prospects for their solution]*, Poltava.
6. Zyanko, VV 2008, *Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, mekhanizmy i formy rozvytku [Innovative entrepreneurship: essence, mechanisms and forms of development]*, UNIVERSUM-Vynnytsia, Vynnytsia.
7. Kuzmin, OYe & Melnyk, OG 2012, *Ekonomichna diahnostyka [Economic diagnostics]*, Znannia, Kyiv.
8. Kuzmin, OYe & Melnyk, OG 2003, *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*, Akademvydav, Kyiv.
9. Mashina, NI 2003, *Ekonomichniy ryzyk i metody yoho vymiryuvannia [Economic risk and methods of its measurement]*, TsUL, Kyiv.
10. Melen, OV 2013, 'Innovatsiyni rozvytok ta konkurentospromozhnist mashynobudivnykh pidpriemstv' *[Innovative development and competitiveness of machine-building enterprises]*, *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic University*, No 20, Pp. 18–21.
11. Savytska, NL, Zhegus, OV & Mykhailova, MV 2015, 'Kontseptualni zasady kontroliu marketynhovo diialnosti v systemi adaptatsiinoho upravlinnia pidpriemstvom' *[Conceptual principles of control of marketing activity in the system of adaptation management of the enterprise]*, *Ekonomichniy prostir*, Pp. 146–160.
12. Chobitok, VI & Prokhorova, VV 2012, *Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu [Management of the potential of competitiveness of enterprises on the basis of controlling]*, Kharkiv.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024 р.