

Тетяна В. Гринько¹, Єлизавета О. Масник²

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розкрито сутність управління інноваційним розвитком підприємства та визначено його роль у підвищенні конкурентоспроможності. Узагальнено основні складові системи управління інноваційним розвитком: стратегічну, організаційну, ресурсну та контрольну-аналітичну. За результатами аналізу визначено, що стійкі конкурентні переваги формуються за умови системного планування, ресурсного забезпечення, оцінювання ефективності та управління ризиками інноваційної діяльності. Зроблено висновок, що інноваційний розвиток сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його ринкових позицій і забезпеченню довгострокового зростання.

Ключові слова: інноваційний розвиток, управління інноваціями, конкурентоспроможність підприємства, інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, управління ризиками.

Рис. 5. Табл. 4. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-99-108

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3065-3729>

Tetiana Grynko, Elizabeth Masnyk

MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT AS A FACTOR IN INCREASING COMPETITIVENESS

The article reveals the essence of managing enterprise innovative development and defines its role in increasing competitiveness. The main components of the innovative development management system are summarized: strategic, organizational, resource, and control-analytical components. The study determines that sustainable competitive advantages are formed through systematic planning, resource support, efficiency evaluation, and risk management of innovation activities. It is concluded that innovative development contributes to increasing enterprise adaptability, strengthening market positions, and ensuring long-term growth.

Keywords: innovative development, innovation management, enterprise competitiveness, innovation strategy, innovation activity, risk management.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.05.2026

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкурентної боротьби, технологічними трансформаціями та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вже не дають довгострокового ефекту, оскільки переваги, сформовані лише за рахунок цінних чинників або наявних ресурсів, швидко втрачають актуальність. Саме тому зростає роль інноваційного розвитку як системного процесу оновлення технологій, продуктів та управлінських підходів.

У зв'язку з цим дослідження управління інноваційним розвитком підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності та потребує подальшого теоретичного узагальнення і

¹ Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

² Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

практичного обґрунтування. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному розвитку та конкурентоспроможності підприємств, у практичній діяльності українських компаній спостерігається низка проблем. Інноваційна діяльність часто має фрагментарний характер і не інтегрується у загальну систему стратегічного управління. Відсутність чітких механізмів оцінювання ефективності інноваційних рішень ускладнює визначення їх реального впливу на конкурентні позиції підприємства. Обмеженість фінансових ресурсів і високий рівень ризиків знижують мотивацію до довгострокових інноваційних вкладень.

У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність дедалі більше визначається не обсягами виробництва чи масштабом діяльності, а здатністю підприємства формувати та реалізовувати інноваційні стратегії. Відсутність системного підходу до управління інноваційним розвитком призводить до втрати потенційних переваг, зниження ефективності використання ресурсів і послаблення ринкових позицій. Тому й виникає потреба у поглибленому дослідженні сутності управління інноваційним розвитком підприємства, визначенні його структурних елементів та обґрунтуванні його ролі як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інноваційного розвитку підприємств та його впливу на конкурентоспроможність досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії інновацій та стратегічного управління зробили Й. Шумпетер, М. Портер, К. Крістенсен, П. Друкер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Д. Тіс, Дж. Барні, Р. Каплан, Д. Нортон, а також українські дослідники Г. Капінос, К. Ларіонова, І. Загребельна, Т. Дядик, В. Косенко, О. Асланян, Т. Зубко, Ю. Уманців, Н. Педченко, В. Кириленко, І. Корчинський, А. Кухарук, С. Гринкевич та ін. У працях зазначених учених розглядаються питання стратегічного управління інноваційною діяльністю, формування інноваційного потенціалу підприємств та забезпечення їх конкурентних переваг. Аналіз сучасних наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття інноваційного розвитку підприємства. Одні автори розглядають його як процес постійного оновлення продукції та технологій, інші, як стратегічну трансформацію бізнес-моделі підприємства, спрямовану на забезпечення довгострокового зростання. Водночас у більшості досліджень підкреслюється, що інноваційний розвиток має комплексний характер і охоплює технологічні, організаційні, управлінські та соціально-економічні аспекти діяльності підприємства.

Особлива увага приділяється зв'язку між інноваційною активністю та формуванням конкурентних переваг. Інновації розглядаються не лише як результат науково-технічного прогресу, а як інструмент стратегічного позиціонування підприємства на ринку, що забезпечує його адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів. Разом із тим інновації самі по собі не гарантують зростання результативності діяльності. Вирішальним стає питання організації управління інноваційним розвитком та його інтеграції у загальну систему стратегічного управління. Саме ефективне управління інноваційними процесами забезпечує формування стійких конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства як чинника підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Завданням є розкриття економічної сутності понять «інноваційний розвиток підприємства» та «управління інноваційним розвитком», дослідження взаємозв'язку між управлінням інноваційними процесами та рівнем конкурентоспроможності підприємства, визначення основних складових системи управління інноваційним розвитком, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю з метою зміцнення конкурентних переваг. Аналізується сучасний стан інноваційного розвитку в Україні на основі статистичних показників та міжнародних індексів з метою підтвердження актуальності досліджуваної проблематики та виявлення тенденцій, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Основні результати дослідження. Інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати як складний багаторівневий процес, що охоплює якісні зміни у всіх сферах його діяльності. Він передбачає не лише впровадження нових технологій або модернізацію продукції, а й трансформацію управлінських підходів, організаційної структури та системи прийняття рішень [1]. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційність як системну характеристику підприємства, що визначає його здатність до довгострокового розвитку.

Інноваційний розвиток тісно пов'язаний із формуванням конкурентних переваг. У сучасних умовах саме нові технологічні рішення, гнучкі бізнес-моделі та ефективні управлінські механізми забезпечують підприємству можливість утримувати позиції на ринку та реагувати на зміни зовнішнього середовища [2]. При цьому інновації мають бути інтегровані у стратегічні орієнтири підприємства, а не впроваджуватися ситуативно. Важливо підкреслити, що інноваційний розвиток не є спонтанним процесом. Його результативність визначається якістю управління, яке включає формування інноваційної стратегії, визначення ресурсного забезпечення, організацію реалізації інноваційних проектів та контроль їх ефективності [3]. Відсутність системного підходу до управління інноваційними процесами призводить до неефективного використання ресурсів та зниження очікуваного економічного ефекту.

З огляду на це управління інноваційним розвитком можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства, направлену на забезпечення безперервного оновлення його потенціалу та формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід поєднує стратегічні, організаційні та ресурсні аспекти управління і передбачає узгодженість інноваційної політики з довгостроковими цілями підприємства. Актуальність зазначених теоретичних положень підтверджується сучасним станом інноваційного розвитку України. За даними Global Innovation Index, у 2021-2025 роках позиції України характеризуються нестабільною динамікою, що зумовлено впливом економічних та геополітичних чинників.

Попри збереження наукового та людського потенціалу, рівень комерціалізації інновацій і інтеграції їх у діяльність підприємств залишається

недостатнім. Це свідчить про необхідність посилення управлінських механізмів інноваційного розвитку на мікрорівні (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1. Позиція України у Global Innovation Index у 2021-2025 рр., складено авторами на основі [4]

Рік	Місце України у GII	Ресурсне забезпечення інновацій (Innovation Inputs)	Результативність інноваційної діяльності (Innovation Outputs)
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54
2025	66	80	54

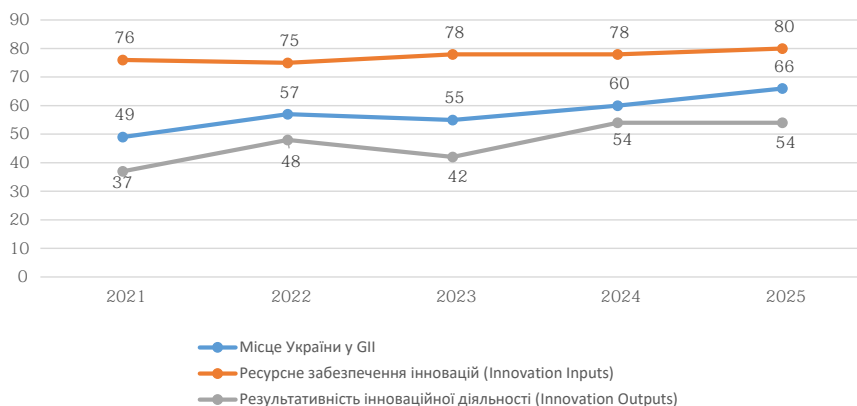


Рис. 1. Динаміка позицій України за показниками Global Innovation Index у 2021-2025 рр., складено авторами на основі [4]

Динаміка позиції України у Global Innovation Index за 2021-2025 рр. свідчить про нестійкість інноваційного розвитку та погіршення позицій країни у рейтингу: з 49 місця у 2021 р. до 66 місця у 2025 р. Така тенденція зумовлена впливом економічних і геополітичних чинників, а також внутрішніми структурними обмеженнями інноваційного середовища.

Аналіз складових індексу демонструє дисбаланс між ресурсним забезпеченням та результативністю інноваційної діяльності. Це актуалізує необхідність переходу до комплексної системи управління інноваційним розвитком підприємств. Ефективність управління інноваційним розвитком значною мірою визначається дотриманням певних принципів (рис. 2).

Недотримання зазначених принципів призводить до фрагментарності інноваційної діяльності та зниження її результативності, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Системний характер інноваційного розвитку передбачає наявність чітко структурованого механізму управління, який охоплює декілька взаємопов'язаних елементів.



Рис. 2. Принципи управління інноваційним розвитком підприємства, складено авторами на основі [3]

Йдеться не лише про прийняття рішень щодо впровадження окремих нововведень, а про формування цілісної моделі управління інноваційними процесами, що забезпечує їх узгодженість із загальною стратегією підприємства [5].

Першою складовою системи є стратегічний компонент, що передбачає визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, пріоритетів модернізації та оцінювання ризиків. Інноваційна стратегія має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства, що забезпечує сталість конкурентних переваг. Організаційний компонент охоплює розподіл функцій, відповідальності та координацію реалізації інноваційних проєктів, підвищуючи гнучкість підприємства. Ресурсне забезпечення включає фінансові, кадрові й технологічні ресурси, необхідні для реалізації інноваційної політики [6]. Водночас важливо забезпечити ефективне використання ресурсів, оскільки інноваційна діяльність пов'язана з підвищеним рівнем ризику. Та складовою є контрольно-аналітичний компонент, який передбачає оцінювання результативності інноваційних заходів, аналіз досягнутих результатів та коригування стратегії у разі необхідності.

Наявність системи моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення та забезпечувати гнучкість управління [7]. Ефективність управління інноваційним розвитком визначається не окремими елементами, а узгодженою взаємодією всіх зазначених складових. Відсутність хоча б одного з компонентів знижує результативність інноваційної діяльності та ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні складові системи управління інноваційним розвитком підприємства, можна узагальнити (табл. 2).

Таблиця 2. Складові системи управління інноваційним розвитком підприємства, складено авторами на основі [3, 5, 6]

Складова	Зміст	Вплив на конкурентоспроможність
1. Стратегічна	Формування інноваційної стратегії, визначення пріоритетів розвитку	Забезпечує довгострокові конкурентні переваги
2. Організаційна	Розподіл функцій, координація дій, формування інноваційної культури	Підвищує гнучкість і швидкість впровадження інновацій
3. Ресурсна	Фінансове, кадрове та технологічне забезпечення	Створює умови для реалізації інноваційних проєктів
4. Контрольно-аналітична	Оцінювання результатів, моніторинг ефективності	Дозволяє коригувати стратегію та знижувати ризики

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Проте визначальним чинником стає здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні рішення. Саме управління інноваційним розвитком забезпечує трансформацію потенціалу підприємства у конкретні конкурентні переваги [7]. Інноваційно орієнтоване підприємство отримує можливість не лише модернізувати продукцію чи технології, а й удосконалювати бізнес-процеси, підвищувати якість управлінських рішень та оптимізувати витрати. У результаті формується більш гнучка модель функціонування, здатна швидко реагувати на коливання ринкового середовища [8]. Конкурентні переваги, сформовані завдяки інноваціям, мають довгостроковий характер лише за умови системного управління. Разові нововведення не забезпечують стійкого ефекту. Тому управління інноваційним розвитком виступає не допоміжним, а стратегічним елементом забезпечення конкурентоспроможності. Механізм впливу управління інноваційним розвитком на конкурентоспроможність можна простежити через послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку формується інноваційна стратегія, що визначає напрями розвитку підприємства, після чого реалізуються інноваційні проєкти з оновлення продукції, технологій і управлінських процесів [9]. У результаті підвищується ефективність діяльності, оптимізуються витрати та формуються стійкі конкурентні переваги, що зміцнюють ринкові позиції підприємства (рис. 3).

З урахуванням сучасних умов господарювання доцільно визначити основні напрями удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Насамперед важливо забезпечити стратегічну інтеграцію інноваційної діяльності в загальну систему управління, орієнтуючи інноваційні рішення на довгострокові цілі розвитку та узгоджуючи їх із ресурсами й ризиками [8]. Не менш значущим є вдосконалення системи оцінювання ефективності інноваційних проєктів через запровадження чітких критеріїв результативності та економічного обґрунтування.

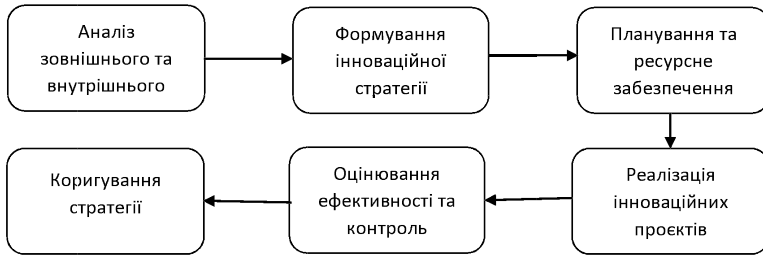


Рис. 3. Етапи управління інноваційним розвитком підприємства, складено авторами самостійно

Важливими умовами сталого інноваційного розвитку є формування інноваційної культури, підвищення кваліфікації персоналу та диверсифікація джерел фінансування. Поєднання власних і залучених ресурсів сприяє зменшенню фінансових обмежень та забезпечує безперервність інноваційної діяльності.

Ефективність управління інноваційним розвитком підприємства потребує системного оцінювання, оскільки саме результативність інноваційних процесів визначає рівень їх впливу на конкурентоспроможність. Оцінювання повинно охоплювати як фінансові, так і нефінансові показники, що відображають реальний стан інноваційної активності підприємства [10].

Доцільно виділити групу ключових показників, які дозволяють комплексно оцінити ефективність управління інноваційним розвитком. Вони характеризують інтенсивність інноваційної діяльності, якість реалізації інноваційних проєктів та їх економічний результат (табл. 3).

Таблиця 3. Показники оцінювання ефективності управління інноваційним розвитком, складено авторами на основі [2, 10]

Показник	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Частка інноваційної продукції	Питома вага нової або модернізованої продукції в загальному обсязі реалізації	Підвищує ринкову привабливість підприємства
Обсяг інвестицій в інновації	Частка витрат на інноваційну діяльність у структурі загальних витрат	Формує довгостроковий потенціал розвитку
Тривалість впровадження інновацій	Час від розроблення до комерціалізації	Забезпечує швидкість адаптації
Економічний ефект	Зростання прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності	Сприяє зміцненню конкурентних позицій

Оцінювання зазначених показників дозволяє визначити рівень результативності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку та своєчасно коригувати стратегію підприємства.

Важливо, щоб система оцінювання мала регулярний характер і була інтегрована у загальну систему стратегічного управління. Саме комплексний підхід до аналізу результатів інноваційної діяльності забезпечує формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Структура системи оцінювання ефективності управління інноваційним розвитком узагальнена у вигляді схеми на рис. 4.

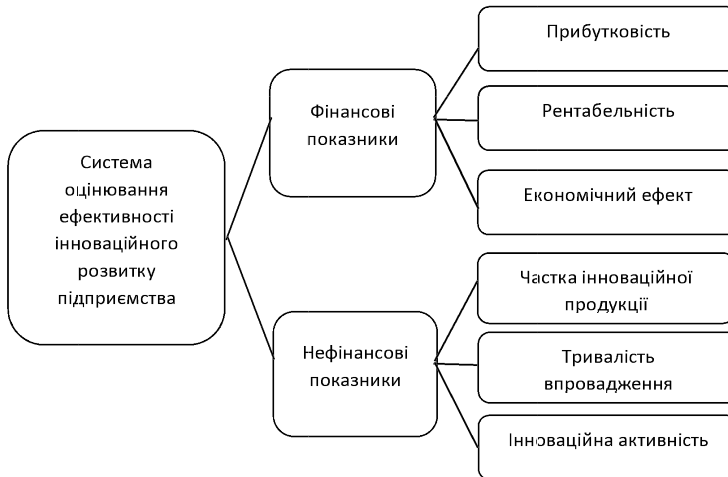


Рис. 4. Система оцінювання ефективності інноваційного розвитку, складено авторами на основі [10]

Система оцінювання охоплює фінансові та нефінансові показники та дозволяє комплексно оцінити результативність інноваційної діяльності підприємства. Реалізація інноваційних проектів пов'язана з фінансовими витратами, тривалими строками окупності та складністю прогнозування результатів, що зумовлює наявність ризиків [2]. Саме тому управління інноваційним розвитком має передбачати не лише формування стратегії, а й розроблення механізмів мінімізації потенційних загроз. До ключових ризиків інноваційного розвитку належать фінансові, технологічні, ринкові та організаційні (рис. 5).

Ефективне управління інноваційним розвитком передбачає своєчасну ідентифікацію та оцінювання ризиків і впровадження превентивних заходів. Системний підхід до управління ризиками дозволяє знизити рівень невизначеності та забезпечити стабільність конкурентних позицій підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент виступає невід'ємним елементом системи управління інноваційним розвитком та важливою умовою формування довгострокових конкурентних переваг. Управління інноваційними процесами підприємства забезпечує не лише оновлення продукції чи технологій, а й формування стійкої системи конкурентних переваг. За умов високої нестабільності ринкового середовища саме здатність підприємства системно планувати, реалізовувати та контролювати

інноваційні процеси визначає його довгострокову результативність [3]. Інновації, інтегровані у стратегічне управління, трансформуються з окремих нововведень у цілісний механізм підвищення конкурентоспроможності.

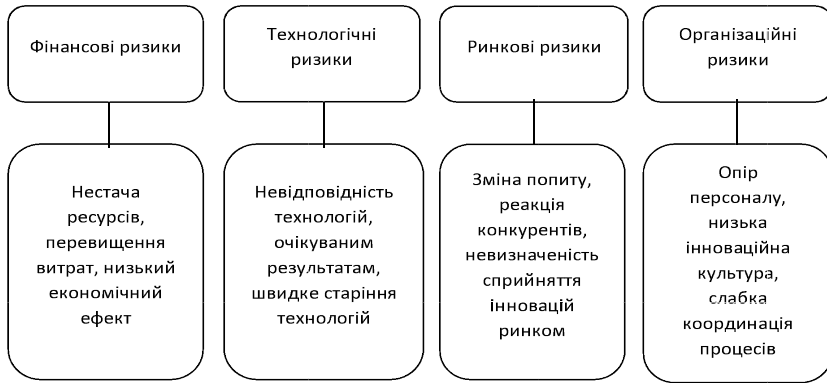


Рис. 5. Основні ризики інноваційного розвитку підприємства, складено авторами на основі [7]

Управління інноваційним розвитком забезпечує підприємству економічний ефект, що проявляється у зростанні прибутковості, підвищенні рентабельності та оптимізації витрат. Рациональна організація інноваційних процесів сприяє ефективному використанню ресурсів, зниженню собівартості продукції та формуванню стратегічних конкурентних переваг. У результаті підприємство підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища, зміцнює ринкові позиції та підвищує інвестиційну привабливість. Таким чином, управління інноваційним розвитком виступає комплексним фактором економічної стійкості й довгострокового зростання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємства виступає стратегічним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Доведено, що інновації забезпечують довгострокові конкурентні переваги лише за умови їх системної інтеграції у загальну модель стратегічного управління. Сформульовано складові системи управління інноваційним розвитком (стратегічну, організаційну, ресурсну та контрольну-аналітичну) та обґрунтовано їх комплексний вплив на економічну результативність і ринкову стійкість підприємства. Підкреслено, що відсутність хоча б одного із зазначених елементів знижує ефективність інноваційної діяльності та ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку.

1. Суліма, Н. М., Савицький, М. В. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512>

2. Асланян. О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189. С. 52-57. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>

3. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». Т. 338, № 1. С.564-573. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>
4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
5. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 61-65. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>
6. Житар М. Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Сталій розвиток економіки. 2025. Т. 1, № 52, С. 144-149. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>
7. Славков М., Калантаєвська О, Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
8. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Сталій розвиток економіки. 2025. Т. 4, № 51, С. 308-313. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>
9. Лищенко М., Чайка М. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 1 (101). С. 32-38. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6>
10. Мінковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 295-300. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-295-300>

-
1. Sulima, N. M., Savytskyi, M. V. Sutnist innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512>
 2. Aslanian, O. I. Analiz vplyvu innovatsiinoi diialnosti na konkurentospromozhnist pidpryiemstv. Ekonomichnyi prostor. 2024. № 189. S. 52-57. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>
 3. Kapinos H., Larionova K. Stratehichne upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpryiemstva yak osnova zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky». T. 338, № 1. S.564-573. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>
 4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
 5. Zahrebelna I. L., Diadyk T. V., Kosenko V. M. Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv. Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2024. Tom 9. № 3. S. 61-65. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>
 6. Zhytar M. Innovatsiinyi rozvytok ta finansovi potentsial pidpryiemstv zviazku: stratehichni pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2025. T. 1, № 52, S. 144-149. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>
 7. Slavkov M., Kalantaievska O, Hubar O. Vplyv innovatsiinoho menedzhmentu na konkurentospromozhnist pidpryiemstv u suchasnomu sviti. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
 8. Iarmus S. Stratehii pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstv u suchasnomu biznes-seredovyshchi. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2025. T. 4, № 51, S. 308-313. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>
 9. Lyshenko M., Chaika M. Teoretychni osnovy formuvannia konkurentnykh upravlinskykh struktur yak skladova innovatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 1 (101). S. 32-38. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6>
 10. Minkovska A. V., Molchanov A. S. Teoretychni aspekty innovatsiinoho menedzhmentu v pidvyshchenni efektyvnosti diialnosti ahrarnoho pidpryiemstva. Biznes Inform. 2023. № 8. С. 295-300. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-295-300>