

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

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF MANAGING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES

***Анотація.** У статті розкрито особливості управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах. Визначено, що управління інноваційним потенціалом базується на постійному обміні інформацією та управлінському впливі з мікро- та макросередовищем підприємства. Виявлено те, щоб успішно керувати власним інноваційним потенціалом, підприємства повинні постійно відстежувати зміни в інноваційному середовищі та систематично прагнути формувати та вдосконалювати*

власну інноваційну культуру. Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства – це сукупність процесів, пов’язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному та стратегічному періодах, що вимагають участі як традиційних, так і інноваційних ресурсів для забезпечення інноваційного шляху підприємства. З’ясовано, що мета управління інноваційним потенціалом підприємства має бути сформульована як забезпечення ефективного та динамічного інноваційного розвитку підприємства, що виражається у збільшенні ринкової вартості підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища з урахуванням зміни основних параметрів інноваційного потенціалу. Виділено ключові етапи управління інноваційним потенціалом підприємства. З’ясовано, що управління інноваційним потенціалом підприємства базується і залежить від результатів діяльності підприємства. Встановлено, що система управління інноваційним потенціалом підприємства з урахуванням його функцій управління відповідає класичній схемі процесів управління – функціональних підсистем, які утворюють складну та динамічну багаторівневу систему управління його потенціалом. Визначено, що механізми управління інноваційним потенціалом підприємства включають динамічну взаємодію між підсистемами та елементами за допомогою руху інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів і каналів. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності.

Ключові слова: *підприємство, потенціал, інноваційний потенціал, інновації, бізнес-процес, розвиток бізнесу.*

Summary. *The article reveals the features of managing the innovative potential of an enterprise in modern conditions. It has been established that the*

management of innovative potential is based on the constant exchange of information and managerial influence with the micro- and macroenvironment of the enterprise. It has been revealed that in order to successfully manage their own innovative potential, enterprises must constantly monitor changes in the innovation environment and systematically strive to form and improve their own innovative culture. It has been established that the innovative potential of an enterprise is a set of processes associated with the implementation of innovative activities in the current and strategic periods, requiring the participation of traditional and innovative resources to ensure the innovative path of the enterprise. It has been established that the goal of managing the innovative potential of an enterprise should be formulated as ensuring effective and dynamic innovative development of the enterprise, which is expressed in an increase in the market value of the enterprise in response to changes in the external environment, taking into account changes in the main parameters of innovative potential. The key stages of managing the innovative potential of an enterprise are highlighted. It has been established that the management of the innovative potential of an enterprise is based on and depends on the results of the enterprise's activities. It has been established that the system for managing the innovative potential of an enterprise, taking into account its management functions, corresponds to the classical scheme of management processes – functional subsystems that form a complex and dynamic multi-level potential management system. It has been determined that the mechanisms for managing the innovative potential of an enterprise include dynamic interaction between subsystems and elements through the movement of information flows and communication chains and channels. All this should be taken into account in further research, which should be carried out in the direction of improving the system and tools for diagnosing the innovative potential of an enterprise under conditions of risk and uncertainty.

Key words: *enterprise, potential, innovation potential, innovation,*

business process, business development.

Постановка проблеми. На даному етапі економічного розвитку інновації стали важливим засобом підтримки конкурентоспроможності та невід'ємною частиною ведення і розвитку бізнесу. Управління інноваціями відбувається паралельно з існуючим традиційним управлінням виробництвом. Водночас чим складніше зовнішнє середовище і чим швидше відбуваються зміни, тим гнучкішою і складнішою має стати система управління, яка може належним чином реагувати на ці зміни.

Будучи складною системою, інноваційний потенціал підприємства включає багато різних елементів, які взаємопов'язані та належним чином реагують на сигнали із зовнішнього середовища. Щоб своєчасно та адекватно реагувати на сигнали зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримувати сталість розвитку та забезпечувати інноваційну надійність, необхідно організувати елементи управління, які наближають підприємство до поставлених цілей.

Розробка та реалізація практичної моделі системи управління інноваційним потенціалом підприємства представляє певну складність і дослідницький інтерес, первинна ціль повинна бути поза бізнес-одиноцею, і тільки бізнес-одиноця повинна створювати споживачів. У цей час система управління інноваційним потенціалом підприємства повинна повною мірою використовувати інноваційний потенціал та здатність (можливості) підприємства і створювати умови для сталого функціонування та розвитку. Водночас система управління інноваційним потенціалом підприємства повинна адаптуватися до шкідливих і деструктивних впливів і наближатися до поставлених цілей, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління інноваційним потенціалом підприємства є предметом

досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, вагомий внесок у дослідження і розвиток цієї теми зробили такі науковці та практики: Т. Васильєва [1], О. Гудзь [2], В. Гурочкіна [3], Т. Зубко [4], Н. Касьянова [5], В. Кучинський [6], О. Маслак [7], І. Маркіна [8], Н. Приймак [9], О. Толмачова [10], В. Швець [11], О. Шилова [12] та інші. Також окремі теоретичні і практичні аспекти, які заслуговують на особливу увагу, у цьому напрямі, представлені у наукових працях [13–28]. З урахуванням цього, за результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено особливостям управління інноваційним потенціалом підприємства.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічна криза та погіршення загальної ринкової ситуації в країні значно ускладнюють виконання поставлених завдань. Це визнає необхідність розробки та впровадження нових підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства, що дає змогу врахувати циклічність економічних процесів та усунути загрози зовнішнього середовища.

У сучасних умовах формування та розвиток інноваційного потенціалу стає вирішальним чинником сталого розвитку підприємства, що пов'язано з використанням результатів наукових досліджень і розробок для створення принципово нової продукції, створенням і застосуванням нових технологій. для їх виробництва з подальшим впровадженням і реалізацією на ринку.

Управління інноваційним потенціалом базується на постійному обміні інформацією та управлінському впливі з мікро- та макросередовищем підприємства. Основними управлінськими заходами щодо забезпечення відповідності внутрішнім і зовнішнім можливостям розвитку є стимулювання творчої роботи, активізація науково-дослідної

діяльності, розширення обсягів фінансування і створення та об'єднання проектно-орієнтованих матричних структур управління. Саме розвиток інноваційного потенціалу дає змогу розвивати підприємства в цілому. Розвиток підприємства розглядається як реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і тому має стратегічний характер. Рівень інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства реалізовувати свою інноваційну стратегію і обов'язково оцінюється в рамках розробки стратегії інноваційного розвитку [5].

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність усіх наявних і прихованих ресурсів і можливостей підприємства для розробки та впровадження різноманітних інновацій, які формуються та реалізуються під впливом періодичних подій у макросередовищі [7].

Щоб успішно керувати власним інноваційним потенціалом, підприємства повинні постійно відстежувати зміни в інноваційному середовищі та систематично прагнути формувати та вдосконалювати власну інноваційну культуру. На інноваційний потенціал підприємства доцільніше дивитися з точки зору реальної забезпеченості його ресурсами, тобто з метою реалізації конкретного інноваційного проекту.

Інноваційний потенціал підприємства – це міра його готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей. Інноваційний потенціал підприємства залежить від його розміру та якісного стану, що визначає можливість і глибину інноваційних змін, а також сферу застосування для окремих фаз інноваційного циклу. У цьому випадку при визначенні інноваційного потенціалу в першу чергу орієнтуються не на ресурси, а на результати інноваційної діяльності, яких підприємство досягає наявними ресурсами з урахуванням впливу зовнішніх і специфічних факторів [6].

Інноваційний потенціал підприємства є однією з основних складових його загального потенціалу. Потенційна структура підприємства

визначається наступними факторами: 1) кількість і якість наявних ресурсів (кількість зайнятих робітників, основні виробничі та невиробничі засоби, товарно-матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси, інформація, технології); 2) здатність керівників та інших категорій працівників створювати окремі види інноваційної продукції, а саме навчальний, кваліфікаційний та мотиваційний потенціал; 3) здатність керівництва оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійна підготовка, талант, здатність створювати та оновлювати організаційну структуру підприємства); 4) здатність створювати та трансформувати інформаційні ресурси для використання у виробничій, комерційній та управлінській діяльності; 5) здатність підприємства до інноваційної діяльності в частині оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління економічними процесами [4].

Характеристиками інноваційного потенціалу є те, що він: 1) визначається фактичними (реалізованими та нереалізованими) можливостями підприємства у сфері інноваційної діяльності; 2) наявністю ресурсів, що не означає вміння ними керувати, а процвітання та зростання можливі лише в підприємствах, які систематично виявляють і розвивають свій інноваційний потенціал. Отже, інноваційний потенціал підприємства залежить не тільки від наявності ресурсів, а й від уміння менеджерів раціонально використовувати ресурси в реальних бізнес-ситуаціях [7].

Під інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному та стратегічному періодах, що вимагають участі як традиційних, так і інноваційних ресурсів для забезпечення інноваційного шляху підприємства.

Щоб максимально ефективно використовувати інноваційні можливості підприємства та максимізувати бізнес-результати з точки зору

вартості, важливо розуміти всі методи, які можна використовувати для підвищення потенціалу підприємства, і здатність правильно оцінювати його вплив.

Іншим істотним елементом інноваційного потенціалу має бути ефективний метод управління та цільова система тактичного та стратегічного характеру для досягнення місії підприємства. Проте сама по собі наявність цієї складової не означає існування та можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Тому що потрібні не тільки інструменти для впливу, а й ресурси, які можна використовувати як основу для прийняття управлінських рішень. Іншими словами, методи управління також є необхідними, але недостатніми елементами потенціалу підприємства. До інноваційного потенціалу підприємства варто включити навички окремих членів команди. Тому що остаточна реалізація поставлених цілей можлива за допомогою існуючих методів управління та з обмеженою кількістю ресурсів, що визначають стан усіх співробітників підприємства, які повністю виконують свої обов'язки, незалежно від їх посади та ролі у виробничому або інноваційному процесі [12].

Мета управління інноваційним потенціалом підприємства має бути сформульована як забезпечення ефективного та динамічного інноваційного розвитку підприємства, що виражається у збільшенні ринкової вартості підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища з урахуванням зміни основних параметрів інноваційного потенціалу.

Щоб досягти лідерства в мінливому середовищі, підприємства повинні приділяти увагу вивченню та постійному вдосконаленню своїх конкурентних переваг, що дозволяє їм обирати відповідний розвиток.

Базуючись на вищезазначеному, варто вважати наступні кроки ключовими етапами в процесі управління інноваційним потенціалом підприємства: 1) визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності, на

основі яких формулюються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, принципи, організаційні механізми); 2) системний аналіз існуючих і потенційних можливостей підприємства в напрямку інноваційної діяльності, оптимізація за масштабом і часом (оптимізація простору, часу і ресурсів); 3) визначення періоду досягнення поставлених цілей, оцінка ймовірності досягнення в очікуваний період; 4) розробка організаційних механізмів управління інноваційним потенціалом (формування команд, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо); 5) здійснення конкретної інноваційної діяльності в межах визначеної підприємством сфери інноваційної діяльності; 6) оцінювання поточного рівня інноваційного потенціалу; 7) оцінювання результатів, досягнутих при використанні інноваційного потенціалу, і на основі цього планування подальших змін [1].

Ефективність розробки та впровадження комплексу заходів, визначених вище, значною мірою залежить від: наявності у підприємства організаційно-управлінських можливостей для здійснення інноваційної діяльності; здатності передбачати інноваційні ситуації з часом; ресурсозабезпеченості операційних інноваційних процесів; прийняття рівня ризику, пов'язаного із здійсненням інноваційної діяльності; інформаційно-аналітичної основи для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу [1].

Щоб ефективно управляти інноваційним потенціалом підприємства, потрібно зробити наступні кроки: здійснити оцінку інноваційного потенціалу (внутрішній потенціал підприємства та сприятливі ринкові умови); визначити сильні та слабкі сторони та провести їх аналіз; розробити інноваційні стратегії нейтралізації найбільш негативних елементів внутрішнього середовища та заходів підвищення ефективності тих, що мають позитивний вплив; забезпечити реалізацію обраної

інноваційної політики та адаптацію інноваційної діяльності та проектів до змін зовнішнього середовища; оцінити ефективність управлінських рішень; спостерігати за процесом реалізації інноваційної політики [11].

Управління інноваційним потенціалом підприємства базується і залежить від результатів діяльності підприємства. Удосконалюючи систему управління підприємством, основна увага повинна бути приділена найважливішим питанням у сферах планування, виконання планів і контролю. Зокрема, мінімізація жорсткості та схематичності планів при плануванні підприємницької діяльності призведе до більшої реалізації інноваційного потенціалу, що потім наблизить до сучасних реалій підприємницької діяльності. Концепція управління інноваційним потенціалом повинна включати всі заплановані, незаплановані, контрольовані та неконтрольовані зміни в стратегії підприємства, виробничих процесах, структурі та культурі. Це стосується організаційних, кадрових та інформаційних аспектів функціонування підприємства. Суть такого управління полягає в тому, що підприємства повинні відстежувати важливі економічні, технологічні, політичні, правові та соціокультурні компоненти зовнішнього середовища та адаптувати власні програми розвитку у відповідь на зміни [8].

Без забезпечення безпеки інноваційних процесів неможливий успішний інноваційний розвиток. Відсутність дієвих механізмів економічної стабільності та відсутність фінансування інноваційних процесів знижують здатність підприємства до інновацій. Основними перешкодами для розвитку інноваційної діяльності в нашій країні є недостатнє фінансове забезпечення науково-дослідних установ, а також відсутність достатньо потужної інституційної бази для контролю за раціональним використанням підприємствами інноваційного капіталу. Активізація потенціалу та інноваційних розробок напряму залежить від процесів забезпечення корпоративної безпеки. Рівень інноваційної безпеки

визначається рівнем розвитку інтелектуального, виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства. Досягнення найвищого рівня безпеки характеризується трансформаційними змінами в підприємстві. Довгостроковий розвиток неможливий без застосування фундаментальних заходів сучасної системи економіки та безпеки з трансформаційним потенціалом [3].

Система управління інноваційним потенціалом підприємства базується на визначених принципах (цілі, ефективність, повнота, наукова обґрунтованість, гнучкість, адаптивність, системність, своєчасність, безперервність) і включає функції (діагностика, планування, мотивація, організація).

Система управління інноваційним потенціалом підприємства з урахуванням його функцій управління відповідає класичній схемі процесів управління – функціональних підсистем, які утворюють складну та динамічну багаторівневу систему управління його потенціалом. Важливо зазначити, що запропоновані функціональні підсистеми функціонують, виконуючи управлінські завдання, пов'язані з конкретними аспектами діяльності системи, і є невід'ємними частинами материнської системи.

Налагодження дієвого механізму контролю інноваційного потенціалу підприємства дозволяє приймати обґрунтовані рішення у сфері управління на стратегічному рівні, знижує ризики інноваційної діяльності шляхом впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищує ефективність використання ресурсів. Управління інноваційним потенціалом є необхідною частиною шляху до інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [10].

Механізми управління інноваційним потенціалом підприємства включають динамічну взаємодію між підсистемами та елементами за допомогою руху інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів і каналів. За результатами цієї взаємодії приймаються рішення та

реалізуються заходи щодо функціонування, контролю або розвитку інноваційного потенціалу підприємства. У механізмі управління інноваційним потенціалом саме рух інформаційних потоків у відповідні формати та комунікаційні ланцюги та канали потоків стає основою синтетичного поєднання алгоритмів, методів, прийомів, засобів, моделей та інструментів. Весь цей методологічний інструмент використовується для отримання, обробки, накопичення та представлення інформаційних потоків у певному форматі через відповідні комунікаційні ланцюги та канали для прийняття управлінських рішень та забезпечення розвитку та координації корпоративних інновацій на потрібному рівні [2].

Як і в економічних системах загалом, управління інноваційним потенціалом підприємства виконує такі взаємопов'язані функції: 1) визначення операційних функціональних цілей (планування) в реальних бізнес-ситуаціях; 2) організація – розподіл завдань, розробка заходів для більш ефективного використання потенціалу підприємства, пошук резервів розвитку; 3) заохочення співробітників до виконання поставлених завдань, забезпечення злагодженої роботи всіх структурних елементів, що складають інноваційний потенціал підприємства; 4) контролювання ефективності реалізації цілей, достовірності досягнутих результатів [7].

При цьому процес управління інноваційним потенціалом підприємництва слід представити як сукупність взаємопов'язаних функцій, що включають організацію, планування, мотивацію та контроль, які забезпечують досягнення системи цілей і завдань управління інноваційним потенціалом. Водночас оцінка інноваційного потенціалу підприємства – це, перш за все, оцінка його здатності впроваджувати та генерувати інновації (глобальні інновації) та перетворення (локальні інновації) з метою досягнення додаткових економічних чи інших вигод для нього [9].

Формування дієвого механізму контролю інноваційного потенціалу підприємства дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на

стратегічному рівні, знижує ризики інноваційної діяльності шляхом впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, забезпечує доступність підприємства та ефективність використання ресурсів. Управління інноваційним потенціалом є необхідним аспектом на шляху інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Принципи сучасного менеджменту спонукають керівників підприємств швидко приймати рішення, підтримувати постійний контакт зі споживачами, делегувати повноваження щодо прийняття рішень підлеглим, розвивати підприємницькі здібності. Фокус зміщується на основні сфери діяльності підприємства, зосереджуючись на найбільш помітних, де можна отримати більше навичок і накопичити досвід. Особливого значення набувають прості форми керівництва та запровадження невеликого апарату управління і встановлення стандартів якості роботи та вимагання їх дотримання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–28], досліджень визначено особливості управління інноваційним потенціалом підприємства. У ході дослідження висвітлено сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства», виділено характерні риси інноваційного потенціалу, визначено ключові етапи управління інноваційним потенціалом підприємства, розкрито принципи, на яких базується система управління інноваційним потенціалом підприємства, розглянуто функції управління інноваційним потенціалом підприємства. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності.

Література

1. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(1). С. 160–171.
2. Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 5–12.
3. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту // *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 51–57.
4. Зубко Т. Л., Андрєєва В. Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 74–81.
5. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства // *Інтелект XXI*. 2013. № 3–4. С. 42–50.
6. Кучинський В. А., Гайдукова А. Д. Управління інноваційним потенціалом підприємства // *Вісник НТУ «ХП»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХП». 2015. № 60 (1169). С. 17–22.
7. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності // *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 166–173.
8. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3(26). С. 76–81. doi: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-12>
9. Приймак Н. С. Управління інноваційним потенціалом підприємства // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*.

2015. Вип. 2(1). Т. 20. С. 112–115.
10. Толмачова О. В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств // *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3(13). С. 134–139.
 11. Швець В. Я, Дубей Ю. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України // *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 106–113.
 12. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.
 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., Pavlenchuk 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. Skrynkovsky R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevsky 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. Skrynkovsky 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., Skrynkovsky 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., Skrynkovsky 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. Репіна 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.

References

1. Vasylieva T. A., Lieonov S. V., Kryvych Y. M. Kontseptualni osnovy formuvannia systemy upravlinnia potentsialom innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva na zasadakh marketynhu // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2011. № 4(1). S. 160–171.
2. Hudz O. Y., Hlushenkova A. A. Metodolohichni pidkhody do formuvannia mekhanizmu upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstv // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2017. № 3. S. 5–12.
3. Hurochkina V. V. Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu // *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 5(21). S. 51–57.
4. Zubko T. L., Andrieieva V. H. Zmist poniattia i metody otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2016. № 1. S. 74–81.
5. Kasianova N. V. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovoho pidpriemstva // *Intelekt XXI*. 2013. № 3–4. S. 42–50.
6. Kuchynskiy V. A., Haidukova A. D. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstva // *Visnyk NTU «KhPI»*: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. Kharkiv: NTU «KhPI». 2015. № 60 (1169). S. 17–22.
7. Maslak O. I., Bezruchko O. O., Maslak M. V. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyklichnosti // *Ekonomika i*

- orhanizatsiia upravlinnia*. 2014. Vyp. 1–2. S. 166–173.
8. Markina I. A., Voronina V. L., Khoroshko D. R. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom yak faktor stratehichnoho rozvytku ta konkurentnykh perevah pidpryiemstva // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2020. Vyp. 3(26). S. 76–81. doi: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-12>
 9. Pryimak N. S. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpryiemstva // *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2015. Vyp. 2(1). T. 20. S. 112–115.
 10. Tolmachova O. V. Systema upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpryiemstv // *Ekonomika: realii chasu*. 2014. № 3(13). S. 134–139.
 11. Shvets V. Ya, Dubiei Yu. V. Upravlinnia innovatsiinym potentsialom promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy // *Ekonomichni visnyk*. 2021. № 4. S. 106–113.
 12. Shylova O. Yu., Chermoshentseva Ye. S. Innovatsiinyi potentsial pidpryiemstva: sutnist i mekhanizm upravlinnia // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2012. № 1. S. 220–227.
 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 pidpryiemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia*. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
24. Voronkova A. E. *Diahnastyka stanu pidpryiemstva: teoriia i praktyka: monohrafiia*. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006. 448 s.
25. Kryvoviaziuk I. V., Bozhydarnik T. V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpryiemstva: monohrafiia*. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
26. Pohorelov Y. S. *Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpryiemstva: monohrafiia*. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
27. Riepina I. M. *Aktyvy pidpryiemstva: taksonomiia, diahnostyka ta upravlinnia: monohrafiia*. Kyiv: KNEU, 2012. 274 s.
28. Shvydanenko H. O., Oleksyk O. I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva: monohrafiia*. Kyiv: KNEU, 2002. 192 s.