

- Enterprises in the Context of a Circular Economy]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1 (2024): 458-469.
DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-458-469](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-458-469)
- Rieznik, S. V. "Innovatsiini skladovi rozvytku promyslovykh pidpriemstv u voiennyi period" [Innovative Components of the Development of Industrial Enterprises During the War Period]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 29 (2023): 94-101.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>
- Skoptsov, K. V., Petlenko, T. H., and Bezuhlyi, O. M. "Vprovadzhennia intelektualnykh resursiv u stratehichnomu vektori innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Implementation of Intellectual Resources in the Strategic Vector of Innovative Development of the Enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1-2 (2024): 103-108.
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-103-108](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-103-108)
- Spasiv, N., Kneisler, O., and Huzela, I. "Suchasni trendy u finansuvanni innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv promyslovosti v Ukraini" [Modern Trends in Financing Innovative Development of Industrial Enterprises in Ukraine]. *Oblik i finansy*, no. 3 (2023): 126-137.
DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3\(101\)-126-137](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3(101)-126-137)
- Staverska, T., and Mandych, O. "Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship". Tallinn : Teadmus OU, 2022. https://api.teadmus.org/storage/published_books/MECHANISMS_FOR_ENSUREING_INNOVATIVE/monograph.pdf
- Strii, L. O., and Pinchuk, T. A. "Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v suchasnykh umovakh" [Innovative Development of Enterprises in Modern Conditions]. *Infrastruktura rynku*, no. 51 (2021): 224-231.
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-36>
- Velykyi, Yu. V. "Teoretychni pidkhody shchodo posylenia motyvatsii innovatsiinoho rozvytku mashynobudivnoho pidpriemstva" [Theoretical Approaches to Strengthening the Motivation for Innovative Development of a Machine-building Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2024).
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.1>

УДК 338.1 [001.895]

JEL Classification: O31; O32; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-24-32>

КОНЦЕПЦІЯ ПРОАКТИВНОГО ПІДХОДУ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВНИЙ ЗМІСТ, СТРУКТУРА, ФОРМИ ТА МЕТОДИ

© 2025 ПАВЛОВСЬКА І. Г.

УДК 338.1 [001.895]

JEL Classification: O31; O32; M21

Павловська І. Г. Концепція проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств: основний зміст, структура, форми та методи

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності використання концепції проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств, яка розкриває зміст, структуру, форми та методи проактивної системи стимулювання. Представлено концептуальну модель інноваційної системи економіки з єдиними функціями, завданнями та технологією взаємодії при їх реалізації, з виділенням низки іманентних та імпліцитних особливостей процесу формування концепції інноваційної діяльності. Розроблено концептуальну модель системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств, в якій беруть участь ті ж самі суб'єкти інноваційної системи, що реалізують аналогічні завдання на підставі загальної схеми взаємодії стосовно загальних об'єктів. Виділено принципові різниці між цими двома моделями. Зроблено висновок про те, що концепція стимулювання інноваційної діяльності підприємств повинна ґрунтуватися на паритеті двох основних підходів щодо власного функціонування: реактивного та проактивного. В дослідженні виділено два теоретичні підходи до проактивності: як передбачення та підготовка до змін, та як система поведінкових норм. Тобто, проактивність можна віднести і до діяльності суб'єкта (як характеристику його діяльності), і до функціонування системи суб'єктів. Відзначено основні ознаки, дії, явища та обставини, що характеризують проактивне управління. Розглянуто основні особливості реалізації функції стимулювання та відмінності від мотивації. Досліджено основні риси проактивного підходу до стимулювання на різних рівнях реалізації управління інноваційним процесом: на рівні суб'єкта та на рівні системи. На підставі семантичного аналізу було виділено форми та методи функціонування концепції стимулювання інноваційної діяльності підприємств на основі проактивного підходу. У якості висновку було обґрунтовано доцільність застосування проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Також сформульовано форми та методи функціонування проактивного стимулювання інноваційної діяльності підприємств, які спрямовані на трансформацію інституційного середовища та досягнення ініціативного характеру включення до інноваційного процесу.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, стимулювання, проактивний підхід, методи проактивного стимулювання, форми проактивного стимулювання.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Pavlovska I. G. The Conception of a Proactive Approach to Stimulating the Innovative Activity of Enterprises:

Core Content, Structure, Forms, and Methods

The aim of the article is to substantiate the feasibility of using the conception of a proactive approach to stimulating the innovative activity of enterprises, which reveals the content, structure, forms, and methods of a proactive stimulation system. A conceptual model of the innovation system of the economy is presented, featuring unified functions, purposes, and interaction technology during their implementation, highlighting a number of inherent and implicit characteristics of the process of forming the conception of innovative activity. A conceptual model of the system for stimulating the innovative activity of enterprises has been developed, in which the same subjects of the innovation system participate, implementing similar tasks based on a common interaction scheme regarding shared objects. The fundamental differences between these two models have been identified. A conclusion has been drawn that the conception of stimulating innovative activities of enterprises should be based on the parity of two main approaches concerning their own functioning: reactive and proactive ones. The study distinguishes two theoretical approaches to proactivity: as anticipation and preparation for change, and as a system of behavioral norms. Thus, proactivity can be attributed both to the actions of the subject (as a characteristic of its activities) and to the functioning of the system of subjects. The main features, actions, phenomena, and circumstances characterizing proactive management are highlighted. The primary characteristics of the implementation of the stimulation function and its differences from motivation are analyzed. The key traits of the proactive approach to stimulation at various levels of managing the innovation process are discussed: at the level of the subject and at the level of the system. Based on semantic analysis, forms and methods of functioning of the conception of stimulating innovative activities of enterprises based on the proactive approach have been allocated. As a conclusion, the feasibility of applying a proactive approach to stimulate innovative activities of enterprises has been substantiated. Forms and methods of functioning of proactive stimulation of innovative activities of enterprises, aimed at transforming the institutional environment and achieving an initiative character of inclusion in the innovation process, have also been formulated.

Keywords: innovative development, innovative activity, stimulation, proactive approach, methods of proactive stimulation, forms of proactive stimulation.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 12.

Pavlovska Iryna G. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, University of Customs and Finance (2/4 Volodymyr Vernadsky Str., Dnipro, 49000, Ukraine)

E-mail: i.g.pavlovska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0765-9150>

Стратегічним напрямом економічної політики будь-якої держави світу є підвищення конкурентоспроможності економічної системи та стимулювання її динамічного розвитку. Формування та розвиток конкурентних переваг тісно пов'язане із сприйнятливістю підприємств до науково-технологічного прогресу та інтенсивністю інноваційної діяльності. Існуюча сукупність інститутів, програм і заходів інноваційного розвитку недостатньо синхронізована для забезпечення необхідних темпів економічного зростання. Відносно слабка узгодженість елементів інноваційної політики обумовлена незбалансованим підходом до стимулювання інноваційної діяльності підприємств, що мають виражений реактивний і розподільчий характер, тоді як більшу ефективність демонструють умови, за яких забезпечується відбір та заохочення наступальних стратегій інноваційного розвитку підприємств.

Внаслідок цього оцінка взаємозв'язку між інноваційною діяльністю підприємств і формами її стимулювання визначає важливість пошуку теоретичної бази, вимагає розробки практико-орієнтованого методичного підходу, що базується на концепціях проактивного підходу. Проактивне

управління визначає реалізацію форм і методів проактивної системи стимулювання та вказує на ті елементи, які необхідні для автономного відтворення інноваційних імпульсів серед підприємств.

Проблематика щодо інноваційної діяльності загалом та її стимулювання зокрема – досліджувалась багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками-економістами. Теорія інновацій розглянута в працях Друкера П., Портера М., Солоу Р., Фостера Р., Фрімена К., Хоувітта П., Шумпетера Й. та ін. Інструменти, методи стимулювання інноваційної діяльності, основні джерела її фінансування розглядалися в трудах Алексеєва І., Бондарчука В., Варналія З., Гавкалової Н., Дегтяра А., Демчишак Н., Квак С., Костецького В., Лютого І., Прохорової В., Рожка О., Скиби М., Юхновського І. та ін. Проте не повною мірою висвітлено питання формування проактивної концепції стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання концепції проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств, яка розкриває зміст, структуру, форми та методи проактивної системи стимулювання.

У сучасних умовах підприємства використовують різний спектр підходів до організації та здійснення інноваційної діяльності, проте їхня діяльність не завжди призводить до отримання бажаних результатів. Причинами низького рівня інноваційної активності є: відсутність необхідних ресурсів та компетенцій, незацікавленість керівництва, недосконалість процесів, процедур, методів роботи, технологічне відставання, архаїчність структури та ін. [8; 12].

Підприємства на початкових етапах інноваційного процесу найчастіше недооцінюють параметри майбутніх витрат, зусиль та труднощів у реалізації власних інноваційних устремлінь. У зв'язку з цим спроби активізації інноваційної діяльності найчастіше носять або поодинокі, або епізодичний та розрізнений характер. У результаті виникає необхідність формування більш гнучкого та універсального підходу до стимулювання інновацій, що призведе до створення довгострокових інноваційних можливостей в економіці.

Ця проблема може бути вирішена за допомогою концепції стимулювання інноваційної діяльності підприємств, де взаємопов'язані та взаємодіють між собою різні форми та методи підтримки інновацій, а також поєднуються зусилля різних учасників.

Інноваційно-активні підприємства на одній території в момент часу формують інноваційну концепцію економіки з єдиними функціями, завданнями та технологією взаємодії при їх реалізації (рис. 1).

При цьому існує низка іманентних та імпліцитних особливостей процесу формування концепції інноваційної діяльності, серед яких можна виділити такі [3; 5]:

1. Відсутність чіткого уявлення про те, що має бути включено до інноваційної системи, а що має бути виключено. Це означає, що межі системи розмиті та динамічні.
2. Участь у формуванні інноваційної системи кумулятивних і стохастичних факторів, які можуть бути причиною конфлікту її елементів.
3. Нерівноважність та неоптимальність інноваційної системи. Єдиних критеріїв ефективності її функціонування немає, відповідно не існує ідеальної моделі системи або параметра, з яким необхідно співвідноситися, щоб зрозуміти рівень ефективності.
4. Інноваційно-активні підприємства тісно взаємодіють з іншими компаніями, і здійснюється ця взаємодія в динамічному інституційному середовищі.

5. Використання в теорії інновацій термінів, які є загальними у своїй назві, але які відрізняються за змістом. Взагалі системний підхід до інновацій містить досить багато незрозуміlostей: немає чіткого розмежування між системою та навколишнім середовищем, перелік детермінант інновацій залежить від здатності їх визначення в конкретних обставинах.

Дослідження закономірностей інноваційного розвитку економіки, стимулювання попиту та позиції щодо інновацій має ґрунтуватися на послідовному аналізі ефектів від інноваційної діяльності комерційних підприємств.

У концепції стимулювання інноваційної діяльності підприємств (рис. 2) беруть участь ті ж самі суб'єкти інноваційної системи, які реалізують аналогічні завдання на підставі загальної схеми взаємодії стосовно загальних об'єктів.

Різниця між системами полягає:

- ✦ у кількості та якості включення зазначених елементів з інноваційної системи до системи стимулювання;
 - ✦ у кількості, якості та характеристиці первинних і вторинних ознак системних відносин;
 - ✦ у технології взаємодії елементів, яку поділено на реактивний і проактивний підходи.
- Ключовими елементами системи стимулювання є:
- ✦ об'єкти – інновації, інноваційний процес, інституційне середовище;
 - ✦ напрями інноваційного розвитку та стимулювання;
 - ✦ суб'єкти – комерційні підприємства, державні органи, науково-дослідні установи;
 - ✦ форми та методи (підходи) стимулювання;
 - ✦ методики оцінки ефективності функціонування системи;
 - ✦ інституційне проектування.

Ключовим завданням функціонування концепції стимулювання інноваційної діяльності є активізація ролі нововведень (у територіальній, галузевій, технологічній площині) у підвищенні ефективності підприємницької діяльності. Існуюча концепція стимулювання залежить від реалізації інших функцій управління і має ґрунтуватися на паритеті двох основних підходів щодо власного функціонування: реактивного та проактивного.

Реактивний підхід – має на увазі вдосконалення змін кількісного характеру, спрямованих на

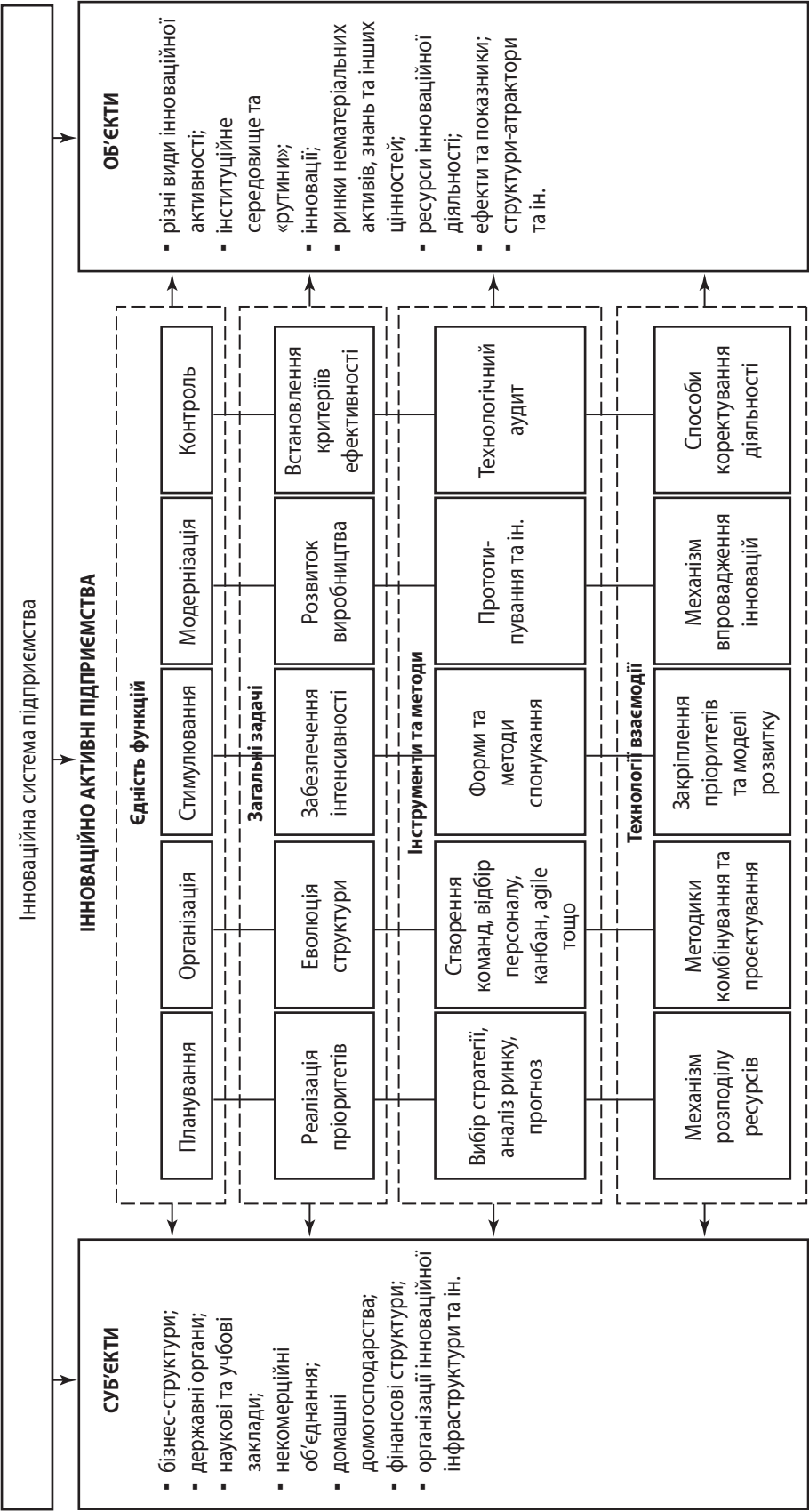


Рис. 1. Концептуальна модель інноваційної системи економіки

Джерело: розроблено автором на підставі [3; 5; 8; 9].

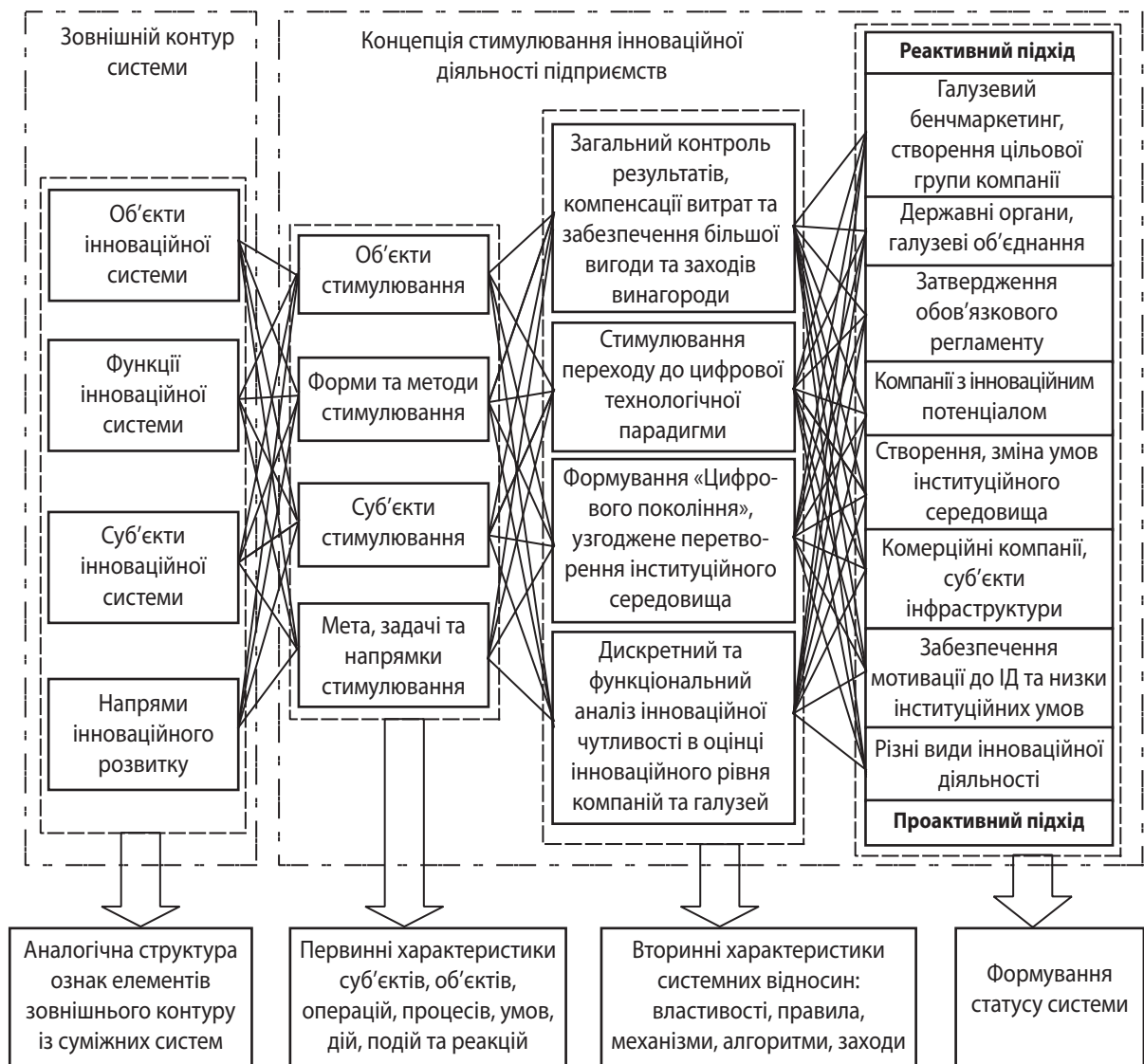


Рис. 2. Концептуальна модель системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств

Джерело: розроблено автором на підставі [1; 5; 7; 8; 11].

забезпечення збільшення використання окремих складових ринкового потенціалу, що в результаті приведе до його зростання [4; 11]. При цьому досить важливим є оцінка поточного значення сукупного потенціалу, аналіз можливостей щодо його збільшення, побудова стратегії змін складових ринкового потенціалу.

Проактивність – це одна з характеристик економічних відносин, яка може проявлятися в моменти якісного переходу станів економічної активності суб'єктів, що спостерігаються [4].

Проактивність як термін вперше був використаний у психологічній науці. Основоположником прийнято вважати В. Франкла [10], який запропонував концепцію [про]активного вибору людини. Власне, сутність проактивності, на думку В. Франкла, виражається в такому: це життєва позиція як результат переходу «стану, що

страждає в активно-дієвий стан», яка реалізує «постійне зусилля, спрямоване на реалізацію цінностей» [10].

В економічній науці термін проактивності використовують у теорії управління в якості стратегічного управління [2; 4; 11].

Виділимо два теоретичні підходи до проактивності: як передбачення та підготовка до змін, та як систему поведінкових норм. Отже, проактивність відноситься і до діяльності суб'єкта (у якості характеристики його діяльності) і до функціонування системи суб'єктів. Іншими словами, проактивні суб'єкти формують проактивну систему зі стійкими ефектами, де проактивність переходить з характеристики суб'єкта до властивості системи з самовизначення своїх локальних станів (статусів).

Таким чином, на системному рівні проактивність є властивістю, що ґрунтується на здатності

системи до селективного розвитку, при якому переваги отримують суб'єкти з проактивною поведінкою та управлінням.

Проактивність як вид діяльності суб'єкта тісно пов'язана із проактивним управлінням. Виділимо основні ознаки, дії, явища та обставини, що характеризують проактивне управління [2; 4–6; 11; 12]:

1. Спрямованість на розвиток суб'єкта, що випереджає зміни середі його функціонування.
2. Спрямованість на запобігання потенційним проблемам взаємодії з іншими суб'єктами.
3. Спрямованість на підвищення ефективності роботи устаткування.
4. Реалізованість в умовах прозорості та оперативної інформаційної взаємодії з державними установами.
5. Залежність від доступності та активності ринку відповідних готових рішень щодо проактивного управління, що забезпечують як реалізацію типових завдань, так і створення «надбудови» проактивної функції на основі існуючих систем управління.
6. Залежність від рівня цифровізації бізнес-процесів.
7. Більш високі фінансові витрати на «короткій дистанції» управлінських заходів.

Таким чином, проактивне управління підприємством – це комплекс заходів щодо впливу суб'єкта на параметри та явище зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою нової якості реалізації основних функцій – планування, організації, контролю, стимулювання, що полягає в ініціативному перетворенні умов їх функціонування. Тобто вплив суб'єкта на параметри середовища відбувається через реалізацію функцій управління, яку слід вважати проактивною у разі самостійної їх перебудови, поліпшення, «контрадаптації» під цілі, що переслідуються.

З огляду на зазначену сутність проактивного управління, доцільно розглянути особливості реалізації функції стимулювання. Стимулювання представляє порядок дій, що складається з вимоги (спонукання, впливу) та заохочення (покарання) [8]. Тобто це реактивна природа стимулювання. Проте, коли мова йдеться про проактивний підхід до стимулювання, тоді маємо на увазі додавання до існуючої схеми «вимога – заохочення» двох характеристик: вплив як джерело мотивації та мотивація як джерело впливу, а також відсутність чітких правил (залежностей) між впливом і заохоченням.

У загальному вигляді мотивація – це спонукання до задоволення внутрішньої потреби, цим мотивація відрізняється від стимулювання, де причиною є зовнішній вплив на об'єкт [1; 5]. Проактивний підхід до стимулювання синтезує ефекти: зовнішній вплив призводить до виникнення мотивації, тобто до усвідомлення нових потреб та цілей, яких потрібно досягти, а мотивація – до нового впливу. З цього випливає, що проактивність забезпечує циклічність стимулювання (в ідеальному стані за інших рівних умов), тоді як у звичайному стані стимулювання має межу (фактор зовнішньої відміни). Заохочення або покарання за дію може не наступити, оскільки діяльність ведеться, відповідаючи очікуванням, що виникли [4; 11].

Оскільки проактивне управління підприємством є частиною більш загальної системи, тому проактивний підхід до стимулювання може бути і як на рівні суб'єкта, так і лише на рівні системи (табл. 1).

Якщо говорити про проактивну концепцію стимулювання інноваційної діяльності підприємств, то в даному випадку будемо розуміти під нею таку сукупність форм організації та методів управління інноваційним розвитком, яка забезпечить на різних рівнях функціонування максимально можливу кількість незалежних, інноваційно-активних підприємств поза сферою прямої дії державного регулювання.

Іншими словами, основою проактивного підходу до стимулювання на рівні системи є створення періодичних хвиль імпульсів, які підштовхуватимуть економічні суб'єкти вирішувати свої проблеми щодо користування інноваційно орієнтованими практиками та інструментами.

На основі аналізу літературних джерел [1; 2; 4–9; 11] виділимо форми та методи функціонування концепції стимулювання інноваційної діяльності підприємств на основі проактивного підходу. Так, до *форм* слід віднести:

1. Створення профілів проактивності та дизайну роботи компаній, наприклад на рівні суб'єктів. На рівні системи необхідні профілі галузевої політики щодо організації та стимулювання архетипових форм стратегій розвитку: формування ринку, залучення клієнтів, інноваційне лідерство.
2. Кластеризацію та підтримку функціонування майданчиків взаємодії з клієнтами та партнерами, дистриб'юторами, виробниками обладнання, науковими центрами (із встановленими правилами участі, пошуку, контакту та ін.).

Основні риси проактивного підходу до стимулювання на різних рівнях реалізації управління інноваційним процесом

Елементи	На рівні суб'єкта	На рівні системи
Заохочування до дії	Зовнішній тиск, що не залежить від суб'єкта, але залежить від «природного перебігу речей», змінених норм і правил, а також наздоганяючій конкуренцію, – тактика «встигнути за іншими»	Інспірування інноваційної діяльності серед обраної цільової групи підприємств; створення спонукальних інституційних умов, незалежних від терміну дії державних програм
Сфера впливу	Менеджмент на підприємстві, підрозділи з управління фінансово-господарською діяльністю	Інституційне середовище інноваційної діяльності; бізнес-об'єднання (кластери, асоціації), галузеві лідери
Область заходів	Інструментарій підвищення ефективності управління на основі цифрових технологій; модернізація техпроцесів	Реалізація основних завдань і напрямів інноваційного розвитку економічної системи
Критерій результату	Стійка самопідтримуюча траєкторія інноваційного розвитку підприємства або участь компанії у створенні інноваційної продукції	Статус інноваційної чутливості системи, підвищення рівня цифрового включення підприємств, запуск сталого самостійного розвитку цифрової інфраструктури галузевих ринків
Слабкі сторони	Проактивна поведінка підприємства підвищує ризики підприємницької діяльності та ймовірність понесення непоправних витрат	Критична вразливість функціонування системи від цифрової інфраструктури, обчислювальних потужностей, електричного приладобудування

Джерело: розроблено автором на підставі [1; 2; 4; 5; 7–9; 11].

3. Крос-функціональну організацію діяльності підрозділів підприємства – лише на рівні суб'єктів. На рівні системи – децентралізована галузева координація зон відповідальності.
4. Ринкову форму звернення інформації та знань із включенням відкритих інновацій.
5. Спільну експлуатацію виробничих та обчислювальних потужностей, інноваційних продуктів та практик.
6. Створення кодексу інноваційної поведінки (на рівні системи), формалізація інноваційного процесу, проектного управління (на рівні суб'єкта) у приватних регламентах.

Своєю чергою, методи реалізації становлять більш широкий перелік, ніж форми. Перерахуємо основні з них [1; 2; 4–9; 11]:

- ✦ створення стійких засобів зворотного зв'язку клієнтів з даними, що верифікуються, кейсом проблем та їх рішень;
- ✦ створення мережі партнерів;
- ✦ «Second-mover strategy» – наздоганяюча модернізація, новації, копіювання в конкурентів рутин;
- ✦ створення відкритої платформи програмних засобів управління бізнес-процесами;
- ✦ впровадження інформаційних технологій, цифровізація процедур і бізнес-процесів, підвищення цифрового включення;

- ✦ режим сприяння експортним операціям та освоєння зовнішніх ринків;
- ✦ посилення галузевого регулювання від некомерційних асоціацій та об'єднань;
- ✦ консолідація ресурсів та інноваційних ідей, полегшення доступу до них;
- ✦ зниження інституційних витрат;
- ✦ підготовка та перепідготовка персоналу;
- ✦ інформаційне забезпечення діяльності підприємств;
- ✦ забезпечення отримання різної економічної вигоди від інноваційної діяльності.

Багато форм і методів стосуються інституційного середовища та припускають створення й перетворення різних інститутів щодо сприяння інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі уточнених напрямів та завдань інноваційного розвитку економіки в умовах поширення цифрових технологій у взаємозв'язку з функціонуючими в Україні інститутами, інструментами та програмами інноваційного розвитку економіки, обґрунтовано доцільність застосування проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Також сформульовано форми та методи функціонування проактивного стимулювання ін-

новаційної діяльності підприємств, які спрямовані на трансформацію інституційного середовища та досягнення ініціативного характеру включення до інноваційного процесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків І. П. Закордонний досвід стимулювання інноваційної діяльності та можливість його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 2. С. 168–173.
2. Гуржій Н. Н., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 210–214.
3. Демчишак Н. Б. Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 494 с.
4. Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 9–21.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286743>
5. Квак С. А. Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2020. 229 с.
6. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 134–144.
7. Манаєнко І. М., Кравець А. І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С. 109–115.
8. Птащенко О. В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 74–80.
DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80>
9. Скрамна А. В., Габак О. В. Стимулювання інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах як фактор посилення їхнього експортного потенціалу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 618–621.
10. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Харків : КСД, 2016. 160 с.
11. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 460 с.
12. Shpak Y., Protsailo I., Moroz A. Features of development of the system of stimulation of innovation activity of enterprises in today's conditions. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-146>

REFERENCES

- Andrushkiv, I. P. "Zakordonnyi dosvid stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti ta mozhlyvist yoho zastosuvannia v Ukraini" [Foreign Experience in Stimulating Innovative Activity and the Possibility of Its Application in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 2 (2015): 168-173.
- Demchyshak, N. B. *Finansove rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v Ukraini* [Financial Regulation of Innovation Activity in Ukraine]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2016.
- Dykan, V. L., Obruch, H. V., and Kuznetsov, V. Ye. "Rozroblennia instrumentarii proaktyvno-innovatsiinoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii" [Development of Tools for Proactive and Innovative Management of Industrial Enterprises in the Context of Digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 80 (2022): 9-21.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286743>
- Frankl, V. *Liudyna v poshukakh spravzhnyoho sensu* [A Man in Search of True Meaning]. Kharkiv: KSD, 2016.
- Hurzhiy, N. N., and Kosiak, V. V. "Mekhanizm proaktyvnoho upravlinnia stratehichnoiu marketynhovoiu stikistiu torhovelnoho pidpriemstva" [Mechanism of Proactive Management of Strategic Marketing Sustainability of a Trading Enterprise]. *Економіка і суспільство*, no. 11 (2017): 210-214.
- Kostetskyi, V., and Prymachenko, I. "Suchasni aspekty poshuku stymuliv do innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia" [Modern Aspects of Finding Incentives for Innovative Activities of Business Entities]. *Svit finansiv*, no. 2 (2020): 134-144.
- Kvak, S. A. "Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств України" [Economic Mechanism for Stimulating Innovative Activity of Industrial Enterprises in Ukraine]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.03*, 2020.
- Manaienko, I. M., and Kravets, A. I. "Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv: ukrainski realii ta dosvid YeS" [Financing of Innovative Activities of Enterprises: Ukrainian Realities and EU Experience]. *Економіка та управління підприємствами*, no. 5 (2018): 109-115.
- Ptashchenko, O. V. "Stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: finansovy, lohystychni ta tsyfrovy aspekty" [Stimulating Enterprise Innovation: Financial, Logistical and Digital Aspects]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 4(284) (2024): 74-80.
DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80>

Shpak, Y., Protsailo, I., and Moroz, A. "Features of development of the system of stimulation of innovation activity of enterprises in today's conditions". *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67 (2024).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-146>

Skromna, A. V., and Habak, O. V. "Stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti v silskohospodarskykh pidpryemstvakh yak faktor posylennia yikhnoho eksport-

noho potentsialu" [Stimulating Innovative Activity in Agricultural Enterprises as a Factor in Strengthening Their Export Potential]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 618-621.

Yurynets, Z. V. "Innovatsiini stratehii v systemi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy" [Innovative Strategies in the System of Increasing the Competitiveness of the Ukrainian Economy]: *dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.03, 2017.