



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 336.144:005.332.8

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)

*Iryna Pavlovska, University of Customs and Finance
PhD in Economic, Associate Professor of the Department of Marketing*

*Viktoriia Khurdei, University of Customs and Finance
PhD in Economic, Head of the Department of Marketing*

*Dmytro Mishchenko, University of Customs and Finance
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of
Marketing*

*Tetiana Dronova, University of Customs and Finance
PhD in Economic, Associate Professor of the Department of Marketing*

*Inna Pleskun, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
PhD in Economic, Lecturer of the Department of Marketing*

**ПОТЕНЦІАЛ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ**
**THE POTENTIAL OF MARKETING IN THE MANAGEMENT OF
INNOVATIVE PROCESSES**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ролі маркетингового потенціалу в управлінні інноваційними процесами. Представлено складові рівні маркетингового потенціалу – ресурсний, аспектний, дивізійний, методичний, конкретизуючий. Також представлено складові розширеної вартісної оцінки потенціалу маркетингу, що містять в собі активи маркетингової діяльності та гудвіл. Зроблено висновок про те, що сучасний інноваційний процес передбачає маркетинговий супровід усіх учасників – від творців продукту до споживачів.*

***Abstract.** The article is devoted to the study of the role of marketing potential in the management of innovation processes. The component levels of marketing potential are presented - resource, aspect, divisional, methodical, specifying. It has been established that marketing potentials at all levels are assessed by experts on a five-point scale. The paper presents the advantages and disadvantages of the scoring method of evaluating the potential of marketing. Also presented are the components*

of the extended valuation of the marketing potential, which include the assets of marketing activities and goodwill. It was concluded that the modern innovation process involves marketing support for all participants - from product creators to consumers. The presence of the marketing component should be traced in the composition of the subsystems in the management system of the innovative activity of the enterprise. Taking into account the close interrelationship of the functions of marketing and innovation, it is necessary to consider the innovative and marketing activities of the enterprise as a single innovation and marketing problem. It should be noted that the passage of certain stages of the innovation process is capable of generating "distant" from each other, organizationally separated functional units, in addition, the process of creating radical innovations can go beyond the boundaries of a specific enterprise, but if the vectors of activity of each participant of the innovation process are not connected in one resulting vector, then the innovation process does not achieve its goal. This calls for a mandatory analysis of the factors and opportunities of the external environment when implementing innovative activities.

Ключові слова: *інноваційний процес, маркетинг, потенціал маркетингу, функціонал маркетингу, клієнто-маркетинг, управління інноваційним процесом*

Key words: *innovation process, marketing, marketing potential, marketing functionality, client marketing, innovation process management*

Постановка проблеми.

Повоєнна економіка України повинна бути орієнтована на інноваційний шлях розвитку; діяльність підприємств повинна обумовлюватись їх здатністю здійснювати необхідні для відновлення країни зміни на основі досягнень науково-технічного прогресу, ринкових методів господарювання та управління.

Конкурентні переваги при цьому досягатимуться завдяки знанням, інформації, інноваціям, адже, саме, впровадження інновацій дедалі більше буде сприйматися як єдина можливість щодо підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, збільшення та підтримки високих темпів розвитку країни та рівня доходності. Слід зауважити, що перехід на інноваційний шлях розвитку

передбачає, перш за все, модернізацію традиційних секторів економіки країни, зокрема, зростання інноваційної частини.

Інноваційна спрямованість розвитку підприємств у цілому, а також велика кількість існуючих проблем, що є бар'єрами для впровадження інновацій, викликають необхідність пошуку та впровадження в практичну діяльність нових форм організації управління інноваційною діяльністю підприємств, а також підходів до її стимуляції й активізації, що сприятиме поєднанню, відтворенню та використанню різних типів інновацій для зростання темпів економічного розвитку, і, навіть, резервів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.

Необхідні зміни можуть статися тільки при оптимальному поєднанні державного регулювання та ініціативи підприємницьких елементів у регіонах, розвитку малого та середнього бізнесу, а також великих українських компаній, посиленні конкурентних сил та стимулюванні учасників інноваційних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Проблемам інновацій, інноваційного процесу, інноваційних стратегій приділяється значна увага з боку вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних вчених, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних та методологічних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємств, присвячені роботи Бондар-Підгурської О. [1], Глібки С. [2], Демченко Г. [3], Захаркіної Л. [4], Лучко М. [5], Омеляненко В. [6], Продан М. [5], Прохорової В. [7], Розгон О. [2], Хоменко І. [1], Шарко М. [8], Юринець З. [9], Юхман Я. [7], Ястремської О. [3] та ін.

Разом з тим, слід констатувати, що деякі теоретичні та методологічні аспекти щодо управління інноваційною діяльністю вимагають подальших поглиблених досліджень. Насамперед це стосується маркетингової складової

в управлінні інноваційною діяльністю підприємств.

Мета. Метою статті є визначення ролі маркетингового потенціалу в управлінні інноваційними процесами.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукової літератури [3, 6, 7] показує, що інноваційна діяльність у переважній більшості випадків розглядається в інвестиційному аспекті й маркетинговому аспекту приділено значно менше уваги, проте функція маркетингу є невід'ємною частиною системи управління. У процесі її виконання використовуються різноманітні прийоми, моделі та методи. Проте в практичній діяльності підприємства застосовують лише незначну частину передового економічного інструментарію. Для зниження дисбалансу між теоретичними напрацюваннями у сфері маркетингу та його практичним застосуванням використовується відносно нова для України економічна категорія – потенціал маркетингу.

Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу цікавим є використання проблемно-аналітичного підходу – уявлення ієрархічної структури складових потенціалу [10]. Складові маркетингового потенціалу представлені на рис. 1.



Рисунок 1. Складові маркетингового потенціалу

Джерело: розроблено на підставі [1, 5, 9, 11]

Розглянемо рівні потенціалу маркетингу, які представлені на рис. 1, більш детально.

Перший, найбільш великий рівень уявлення потенціалу

маркетингу, який можна назвати ресурсним рівнем, представлений інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення (1):

$$\Pi = f(\Pi_I, \Pi_{II}, \Pi_{III}, \Pi_{IV}) \quad (1)$$

де Π_I – потенціал маркетингового інструментарію (методичний);

Π_{II} – потенціал маркетингового персоналу;

Π_{III} – потенціал маркетингових матеріальних ресурсів;

Π_{IV} – потенціал маркетингових інформаційних ресурсів.

Другий, більш детальний рівень представляє різні аспекти зазначених ресурсів. Так, потенціал

маркетингового інструментарію Π_I характеризується залежністю (2):

$$\Pi_I = f(\Pi_a, \Pi_b, \Pi_k) \quad (2)$$

де Π_a – аналітичний потенціал (маркетингові дослідження, сегментація ринку, маркетингова інформаційна система);

Π_b – виробничий потенціал (розробка товару, ціноутворення, збутова політика);

Π_k – комунікативний потенціал (рекламна діяльність, стимулювання збуту, персональні продажі, формування громадської думки).

Потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів) Π_{II} характеризується залежністю (3):

$$\Pi_{II} = f(\Pi_{kv}, \Pi_{dp}, \Pi_{us}) \quad (3)$$

де Π_{kv} – кваліфікація персоналу;

Пдп – досвід персоналу;

Пус – управлінська структура.

Потенціал маркетингових матеріальних ресурсів Π_{III} характеризується залежністю (4):

$$\Pi_{III} = f(\Pi_{Mr}, \Pi_{Fr}) \quad (4)$$

де Π_{Mr} – потенціал матеріальних ресурсів;

Π_{Fr} – потенціал фінансових ресурсів.

Потенціал маркетингових інформаційних ресурсів Π_{IV} характеризується залежністю (5):

$$\Pi_{IV} = f(\Pi_{Cz}, \Pi_{Pp}, \Pi_{Bd}, \Pi_{Zs}) \quad (5)$$

де Π_{Cz} – потенціал системного забезпечення;

Π_{Pp} – потенціал прикладних програм;

Π_{Bd} – потенціал роботи з базами даних

Π_{Zs} – потенціал зовнішнього середовища.

Проблеми формування, нарощування та підвищення ефективності використання складових Π_{II} , Π_{III} та Π_{IV} містяться в загальних проблемах ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства з поправкою на специфіку маркетингу як особливого сектора системи управління. Тому ієрархічну структуру потенціалу маркетингу будуватиме за складовою Π_I , що розкривається на третьому, дивізійному рівні.

Четвертий, методичний рівень, розкриває зміст та алгоритми

наукових підходів до розробки та підвищення ефективності кожного з вищенаведених дивізійних компонентів.

П'ятий, конкретизуючий рівень потенціалу маркетингу, утворений конкретними прийомами та методами проведення досліджень (наприклад, опитування, спостереження тощо).

Потенціали всіх аналізованих чинників на всіх рівнях оцінюються експертним шляхом за п'ятибальною шкалою з урахуванням коефіцієнтів значимості за формулою (6) [12]:

$$\Pi_j = \sum_{i=1}^V K_i \times \Pi_{ij} \quad (6)$$

де Π_j – оцінюваний потенціал;

K_i – ваговий коефіцієнт i -го доданку потенціалу;

Π_{ij} – i -е доданок j -го потенціалу.

Розрахункове значення потенціалу того чи іншого фактору нижчого рівня зі своїм коефіцієнтом значущості використовується під час розрахунку потенціалу вищого рівня.

У якості кінцевих значень потенціалу маркетингового

інструментарію (маркетингу) Π_I визначено аналітичний, виробничий і комунікативний потенціали, тобто, показники аспектного рівня потенціалу.

Аналіз даної методики дозволяє виявити її переваги та недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки бального способу оцінки потенціалу маркетингу

Переваги бального способу оцінки потенціалу маркетингу	Недоліки бального способу оцінки потенціалу маркетингу
Комплексність в обліку коштів та можливостей підприємства у реалізації маркетингової діяльності	Суб'єктивність експертних оцінок
Можливість визначення вузьких місць у реалізації маркетингової політики та напрямів роботи щодо їх усунення	Тимчасові та фінансові труднощі, що пов'язані із залученням кваліфікованих експертів та оформленням НДР
	Неможливість обґрунтувати необхідність нарощування чи підвищення ефективності використання потенціалу (може використовувати лише як непрямий показник ефективності маркетингової діяльності)

Джерело: розроблено на підставі [5, 12]

Перераховані в табл. 1, недоліки бальної методики оцінки значною мірою можуть бути зняті шляхом вартісної оцінки маркетингового потенціалу. Саме тому, потенціал маркетингу слід розглядати у якості складової нематеріальних активів, зокрема, гудвіла. Підкреслимо, що окремі напрацювання в галузі маркетингу повинні враховуватися як самостійні інвентарні об'єкти нематеріальних активів. Так, наприклад, бази даних щодо потенційних або реальних покупців, постачальників, конкурентів, за які сплачено відповідні кошти, що дозволяють виконати якісну мікросегментацію ринку, окремі НДР з досліджень ринків, вимагають окремого обліку на балансі підприємства як нематеріальний актив. Стосовно переважної частини навичок у сфері маркетингу, зауважимо, що всі вони можуть бути ідентифіковані як потенціал маркетингу.

Таким чином, виходячи зі складових потенціалу маркетингу, можна ідентифікувати потенціал маркетингу як гудвіл.

Згідно Податкового кодексу України [13], гудвіл (вартість ділової репутації) – це нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо.

Тобто покупець може заплатити суму, що перевищує і балансову вартість нетто-активів, і ринкову вартість активів і зобов'язань, в очікуванні майбутніх, більш високих доходів, пов'язаних з ефектом синергії, або керуючись іншими мотивами.

Таким чином, купуючи бізнес (підприємство) з високим маркетинговим потенціалом (діловою репутацією), покупець переплачує продавцеві суму, яку враховує на балансі як витрати на придбання нематеріального активу (гудвіл). Але, вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується під час визначення

витрат платника податку, щодо активів якого виник такий гудвіл [13]. За відсутності потенціалу маркетингу (ділової репутації) продавець буде змушений зробити знижку від вартості свого підприємства. У бухгалтерському обліку новий власник фіксуватиме збільшення поточних доходів за рахунок одержаної знижки (доходів майбутніх періодів).

Таким чином, уточнена інтерпретація потенціалу маркетингу як складової нематеріальних активів підприємства передбачає подвійну природу маркетингових витрат як поточних (зарплата маркетологів, рекламні витрати тощо), з одного боку, так і інвестиційних (для потенціалу маркетингу та окремих інвентарних об'єктів), з іншого (рис. 2).

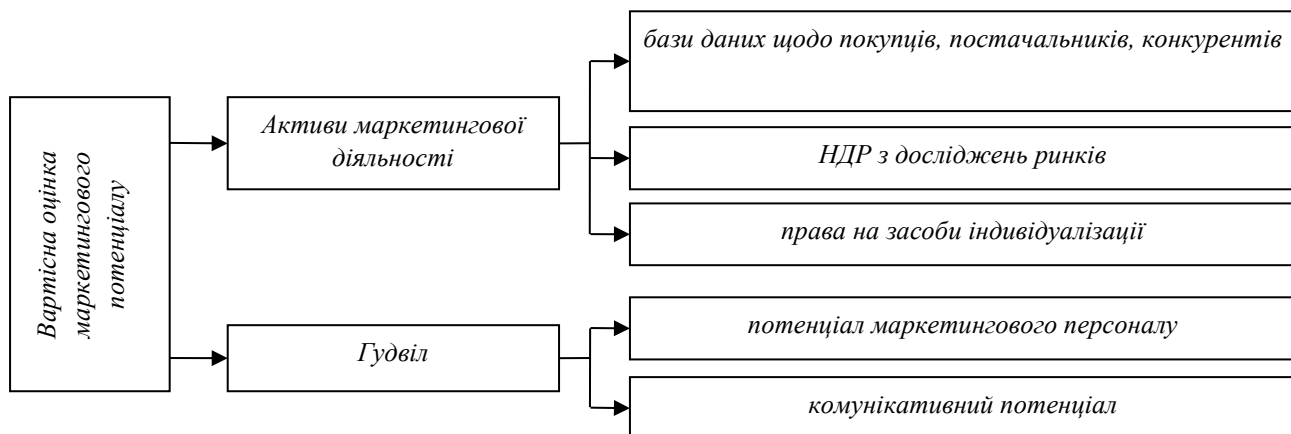


Рисунок 2. Складові розширеної вартісної оцінки потенціалу маркетингу
Джерело: розроблено на підставі [7, 12]

У сучасній науковій літературі з проблем маркетингу [2, 3, 6, 8] бальні оцінки маркетингового потенціалу часто абсолютизуються. Насправді це призводить до того, що недостатня величина потенціалу маркетингу підприємства в порівнянні з його конкурентом, яка отримана шляхом бальної оцінки, змушує це підприємство нарощувати свій потенціал. Часто це призводить до того, що зростання потенціалу маркетингу стає самоціллю.

Віднесення потенціалу маркетингу до розряду нематеріальних активів як субстанції не має натурально-речового змісту, але потребує

інвестиційних витрат в очікуванні економічної вигоди, повертає аналітика до пріоритету ефективності його використання по відношенню до нарощування, динаміка відстеження якого може успішно здійснюватися.

У тому ж ключі слід підходити до проведення тих чи інших маркетингових заходів, тобто обґрунтовувати витрати економічними розрахунками. У таких випадках зростання потенціалу маркетингу стає не самоціллю, а наслідком продуманої маркетингової політики. Наявність у підприємства маркетингового потенціалу, здатного приносити йому додаткову цінність, сприяє

залученню потенційних інвесторів, які готові вкладати гроші в інноваційні проекти. З цієї точки зору, повертаючись до структури керованої підсистеми в системі управління інноваційною діяльністю підприємства, місце маркетингового потенціалу слід співвідносити з функціоналом маркетингу, вважаючи його ядром керованої підсистеми. Вихід функціоналу маркетингу слід трактувати як сукупність обґрунтованих маркетингових рішень як стратегічного, так і тактичного характеру.

Значущість функціоналу маркетингу виявляється у формуванні двох сторін маркетингової діяльності – стратегічного та операційного маркетингу. В умовах усталених ринків ця діяльність націлена на збереження та поліпшення фінансового стану підприємства, тобто зводиться до розробки та реалізації заходів операційного маркетингу (комплексу маркетингу) у рамках прийнятих маркетингових стратегій (розвитку, зростання, конкурентної поведінки тощо). В сучасному трактуванні маркетингу ця концепція одержала назву «економо-маркетинг». На думку західних вчених Давіли А., Епштейна М. и Шелтона Р. [10], ця концепція спотворює сутність маркетингу, який має бути націлений на формування та задоволення потреб клієнтів у нових товарах та послугах.

У зв'язку з цим в системі базових функціоналів інноваційного бізнесу, функціонал маркетингу передуює функціоналу інноватики.

Зміст такого позиціонування полягає в тому, щоб у технічному завданні на проектування об'єкта інновації було закладено всі параметри, що визначають успішне сприйняття продукту споживачем. В умовах великої невизначеності на цій стадії інноваційного процесу, необхідні для формулювання технічного завдання результати (вихід функціоналу маркетингу), можна отримати лише під час стратегічних маркетингових досліджень. Природно, що після успішного виведення на ринок перших партій продукції, підприємство-інноватор вдається до використання всіх складових маркетингового тиску. Така інтерпретація маркетингу дістала назву «клієнто-маркетинг».

З позиції більш сучасного трактування маркетингу, як клієнтоорієнтованого напряму, виникає необхідність розгляду інноваційної діяльності підприємства насамперед у маркетинговому аспекті й, відповідно, визначення місця та ролі маркетингу в інноваційному процесі.

Розгляд інноваційної діяльності підприємств через призму розширених інноваційних процесів, що лежать в основі радикальних продуктових інновацій, дозволяє повною мірою залучити як понятійний апарат, так і критерії ефективності кожного етапу.

За винятком, так званих, внутрішньо-організаційних інновацій, класична структура розширеного інноваційного процесу на сучасному етапі включає стадію наукових досліджень. Радикальні інновації спираються на

фундаментальні та пошукові наукові дослідження, міжорганізаційні – на прикладні НДР та конструкторсько-технологічне вдосконалення продукту.

Аналізуючи існуючі моделі інноваційного процесу, які наведені в роботах [9, 14], та місця в них маркетингу, можна назвати їх спільну характерну рису – попри орієнтації всіх моделей на ринкові потреби, вони всі базуються на концепції «економомаркетингу», яка націлює маркетингову діяльність підприємства на збільшення прибутку за рахунок складових маркетингового тиску (комплекс 4P), тобто практично у всіх наведених моделях інноваційного процесу маркетинг зводиться до пошуку вільної ринкової ніші або незадоволеної потреби. Крім того, в жодній моделі роль маркетингу в інноваційному процесі не конкретизована або віднесена до стадії комерціалізації інновації, на момент виведення на ринок дослідної партії продукції.

Необхідно відзначити, що затребуваність інновації у кінцевого споживача залежить від того, чи має він достатню інформацію про характеристики майбутнього продукту. Тому роль маркетингу в інноваційному процесі повинна зводитися не тільки до маркетингових досліджень потенційного ринку, а й до розробки так званої «продавальної інформації», що має забезпечити формування готового до покупки споживача, тобто ефективну комерціалізацію інновації [5, 10, 12]. Ядром даної інформації є перелік «продавальних аспектів» продукту,

тобто всього того, що є відчутною і доведеною перевагою товару, що розробляється, в порівнянні з пропозиціями конкурентів. Дані аспекти пов'язані з функціональністю товару, його доставкою, встановленням, зберіганням, обслуговуванням, персоналом, фінансовою схемою тощо. Очевидно, що за наявності ринку даної товарної категорії споживач має належну купівельну кваліфікацію (споживчі компетенції), щоб відповідним чином сприйняти «продавальні аспекти» нового товару. До обов'язкових складових продавальної інформації слід також віднести продавальні аспекти підприємства й технічні характеристики продукту.

Набагато складніше розробити продавальні аспекти для проектів, що передбачають реалізацію радикальних інновацій, оскільки якщо продукт є інноваційним, потенційний споживач не має відповідної купівельної компетенції, що призводить до неефективних витрат на передбачувані інновації. У цьому випадку споживача треба підготувати до правильного сприйняття продавальних аспектів.

Функція маркетолога в цьому випадку полягає у формуванні в споживача правильних критеріїв вибору та поінформованих (усвідомлених) потреб. Переконавшись, що продавальні аспекти сприйняті потенційним споживачем (за допомогою маркетингових комунікацій), маркетолог повинен сформулювати маркетингове завдання, а потім на його основі, технічне завдання для

розробників інноваційного продукту.

Необхідність першочергового формування продавальної інформації, орієнтованої на потенційного клієнта, вимагає введення стадії стратегічного маркетингу безпосередньо після пошукових НДР до початку НДДКР. У міру «загасання» інноваційності функція маркетингу має полягати у продовженні життєвого циклу інновації.

Висновок. Таким чином, сучасний інноваційний процес передбачає маркетинговий супровід усіх учасників – від творців продукту до споживачів. Присутність маркетингової складової повинно простежуватися у складі підсистем в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Враховуючи тісний взаємозв'язок функціоналів

маркетингу та інноватики, необхідно розглядати інноваційну та маркетингову діяльність підприємства як єдину інноваційно-маркетингову проблему.

Слід зазначити, що проходження певних етапів інноваційного процесу здатне породжувати «віддалені» один від одного, організаційно відокремлені функціональні підрозділи, крім того, процес створення радикальних інновацій може виходити за межі конкретного підприємства, проте якщо вектори діяльності кожного учасника інноваційного процесу не з'єднуються в один результуючий вектор, то інноваційний процес не досягає своєї мети. Це викликає необхідність обов'язкового аналізу факторів та можливостей зовнішнього середовища при здійсненні інноваційної діяльності.

References

- Bondar-Pidhurska, O. V., Khomenko, I. I., Karanhva Charlz. (2020). *Naukovo-metodychni aspekty otsinky efektyvnosti upravlinnia innovatsiinym pidpriemstvom u konteksti realizatsii tsilei staloho rozvytku. Biznes Inform – Business Inform*, 9, 172–180. [in Ukrainian].
- Pravove zabezpechennia efektyvnosti innovatsiinoho protsesu v Ukraini : monohrafiia / za red. S. V. Hlibka, O. V. Rozghon (2021). Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy. [in Ukrainian].
- Yastremska, O. M., Demchenko, H. V. (2018). *Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv : monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M.* [in Ukrainian].
- Derzhavne stymuliuvannia innovatsiinoho rozvytku sub'ektiv hospodariuvannia: metodolohichni zasady, svitovyi ta vitchyzniani dosvid : monohrafiia / za zah. red. kand. ekon. nauk, dots. L. S. Zakharkinoi. (2019). Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet. [in Ukrainian].
- Luchko, M.R., Prodan, M.O. (2022). *Marketynhovi pidkhid do innovatsiinoi diialnosti. Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: tezy dopovidei III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii do 30-i richnytsi fakultetu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. Ihoria Sikorskoho (Kyiv, 08 hrud. 2022 r.). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika», 234–237.* [in Ukrainian].
- Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: kolektyvna monohrafiia / za red. d.e.n. Omelianenka V. A. (2022). Sumy: Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan. [in Ukrainian].
- Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V. (2022). *Dominantnyi vplyv strukturnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy na efektyvnist rozvytku investytsiinoho potentsialu pidpriemstv v*

- umovakh nevyznachenosti. Problemy ekonomiky – Problems of the economy, №3, 62–69. [in Ukrainian].*
- Sharko, M.V. (2018). *Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom innovatsiinoi diialnosti v umovakh nestabilnoho zovnishnoho seredovyshcha: monohrafiia. Kherson: KhNTU. [in Ukrainian].*
- Yurynetsm, Z. V. (2016). *Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. Lviv: SPOLOM. [in Ukrainian].*
- Davila, A., Epstein, M., Shelton, R. (2005). *Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It. Wharton School Publishing.*
- Cooke, I., Mayers, P. (1996). *Introduction to Innovation and Technology Transfer. Boston : Artech House, Inc.*
- Levitt, T. (1962). *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profits and Growth. New York: McGraw Hill.*
- Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. (2011). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 13-14, 15-16, 17, art.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
- Pietukhova, O.M., Silakova, H.V. *Rozvytok modelei innovatsiinoho protsesu. [Development of innovative process models] URL: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/276/4/jdtu%20%281%29.pdf [in Ukrainian].*