

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 КУЛІКОВ О. П., КВАШИНА Ю. А.

УДК 330.341.1:658
JEL Classification: O1;O3

Куліков О. П., Квашина Ю. А.

Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства

У статті наведено методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства, який складають принципи та положення, завдання, етапи, методи та показники для ідентифікації, аналізу, оцінки галузевих, конкурентних, ринкових умов діяльності вітчизняних підприємств, їх проблем, загроз і можливостей для розвитку. Дефіцит капіталу, технологій, кадрового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану свідчать про необхідність вирішення проблем, розроблення та використання нових підходів, інструментарію управління, методичного забезпечення для формування та реалізації їх інноваційного потенціалу. З урахуванням результатів аналізу економічних умов, що характеризуються ознаками циркулярності, поєднують різні закономірності та гібридні форми науково-технічного розвитку, визначено закономірності інноваційних процесів, особливості та ознаки їх зростаючої цифрової трансформації, застосування інноваційних інструментів виробництва, організації та управління щодо підтримки та розвитку бізнесу. Обґрунтовано, що напрями формування методичного забезпечення з метою реалізації та підтримки інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності підприємства повною мірою визначаються послідовністю та змістом процесів розробки та реалізації його інноваційної стратегії. В загальному вигляді процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства складає певний набір завдань з визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, розробки ефективної бізнес-моделі, організації та активізації інноваційної діяльності, формування інноваційного стратегічного портфеля підприємства.

Ключові слова: інноваційний потенціал, методичне забезпечення, принципи, управлінський інструментарій, критерії, показники.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-195-200>

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Куліков Олексій Петрович – кандидат юридичних наук, доцент, проректор, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: o.kulikov@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3453-5030>

Квашина Юлія Анатоліївна – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 330.341.1:658
JEL Classification: O1;O3

Kulikov O. P., Kvashyna Y. A. A Methodical Approach to the Management of the Innovative Potential of Enterprise

The article presents a methodical approach to the management of the innovative potential of enterprise, this approach consists of principles and provisions, tasks, stages, methods and parameters for identification, analysis, assessment of sectoral, competitive, market conditions of activity of domestic enterprises, their problems, threats, and opportunities for development. The shortage of capital, technology, staffing for the development of domestic enterprises under martial law indicates the need to solve problems, develop and use new approaches, management tools, methodological provision for the formation and implementation of their innovative potential. Taking into account the results of the analysis of economic conditions, which are characterized by signs of circularity, combine various regularities and hybrid forms of scientific and technological development, the article determines regularities of innovative processes, features and signs of their growing digital transformation, the use of innovative tools of production, organization and management in terms of support and development of business. It is substantiated that the directions of formation of methodological provision in order to implement and support the innovation potential and innovation activity of enterprise are fully determined by the sequence and content of the processes of development and implementation of its innovation strategy. In general, the process of developing a strategy for innovative development of an enterprise is a certain set of tasks to determine the strategic priorities of innovative development, to develop an effective business model, organize and invoke the innovation activity, form an innovative strategic portfolio of enterprise.

Keywords: innovation potential, methodological provision, principles, management tools, criteria, parameters.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Kulikov Olexsii P. – Candidate of Sciences (Law), Associate Professor, Pro-rector, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: o.kulikov@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3453-5030>

Kvashyna Yuliia A. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Вступ. Сучасні процеси інноваційного розвитку визначаються трансформаційними змінами в світовому правопорядку, економічному устрої, мають ознаки зростаючої невизначеності та загальної нестабільності, проявляються політичними та економічними кризами, дисбалансами, воєнними конфліктами. Стан економіки України на період 2019–2021 рр. характеризувався як індустріальний, структурні зміни проходили в ресурсних галузях промисловості, а рівень її економічного розвитку відповідав ознакам четвертого технологічного укладу [1]. Війна, що почалася з 24 лютого 2022 року, крім зазначених проблем, гостро визначила потреби у формуванні інноваційного потенціалу підприємств високотехнологічних галузей та власного ВПК, який би забезпечував високий технологічний рівень озброєння ЗСУ.

Зростаючий динамізм і розвиток науково-технічних досягнень у світовій економіці, а саме цифровізації процесів виробництва інноваційної продукції та якісно нових технологій, розробки та впровадження кіберфізичних систем, обумовлюють та сприяють реалізації радикально нових бізнес-моделей, організаційних способів, форм взаємодії та економічного співробітництва на внутрішніх і зовнішніх ринках високотехнологічних підприємств [2–4]. Дослідженню цих процесів присвячені роботи К. Перес, Х. Тамбдд, С. Кузнець, К. Фрімен, Г. Менш, Б. Патон, Х. Ласі, Дж. Лі, В. Чанг, С. Шамім, К. Шваб, В. Геєць, О. Стаднік,

Л. Філіпов та інших.. Дослідниками розроблено теоретичні засади, проаналізовано закономірності становлення шостого технологічного устрою, визначено чинники впливу на інноваційний розвиток бізнесу.

Метою статті є розробка методичного підходу та обґрунтування вибору стратегічного інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємства.

Результати. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) за 2019 рік, за рівнем розвитку технологій і інновацій Україна серед 100 країн світу посіла 60 позицію. За балансу двох показників – структури виробництва і рушійних сил виробництва – в Україні 70 і 59 місця, відповідно [5]. За Глобальним інноваційним індексом, що публікує Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) з Корнелльським університетом та міжнародною шкалою бізнесом INSEAD у 2020 році Україна посіла 45 позицію серед 132 країн світу та 32 – серед 39 країн Європи [6]. За тим же рейтингом у Доповіді «Відстеження інновацій в умовах кризи COVID-19» [7] у 2021 році Україна перемістилася на 49 позицію. За цей період 19 країн, в тому числі й Україна, демонстрували за інноваційними результатами (знання і технологічні результати, креативні результати) кращі показники порівняно з інноваційними ресурсами, що складають показники – інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинги України за показниками Глобального інноваційного індексу

Показники	2020 р.	2021 р.
Інфраструктура	94	94
Інституції	53	91
Складність ринку	99	88
Складність ведення бізнесу	54	63
Креативні результати	44	48
Людський капітал і дослідження	39	44
Знання і технологічні результати	25	33
ГІ	45	49

Джерело: укладено авторами

Як зазначають експерти [7], реальний інноваційний потенціал Україна мала за показниками «Знання і технологічні результати», а саме в рейтингу: «Створення знань» – 27 позиція, «Відношення кількості патентів за країну походження до ВВП» – 22, «Відношення корисних моделей за країну походження до ВВП» – 1 позиція, «Витрати на комп'ютерне та програмне забезпечення до ВВП» – 17, «Експорт ІКТ-послуг у відсотках до загального обсягу зовнішньої торгівлі» – 9 позиція.

У 2021 році Україна втратила свої позиції за 37 показниками, серед яких найбільша частка пов'язана з інноваційним розвитком бізнесу. Такими характеристиками виявилися: виробництво та експорт високотехнологічної продукції, продуктивність праці, кількість сертифікатів якості (ISO 9001) та екологічних, імпорт прав інтелекту-

альної власності. Отже, Україна не використала у 2021 році як розвинені країни можливості від кризи – не стимулювалася інноваційна діяльність середнього та малого бізнесу, не збільшила фінансування на дослідження та розробки, не зростила інновації у сфері охорони здоров'я. Результати оцінювання інноваційної та науково-технічної сфер [7] свідчать про необхідність розроблення єдиної науково-технічної і інноваційної політики для реалізації системних змін в економіці, технологічної модернізації промислового виробництва, стимулювання бізнесу до інновацій.

Найбільш значущі виклики та ризики, що ставлять під загрозу технологічний розвиток країни, відповідають реальним обставинам та унеможливають ефективну реалізацію стратегії інноваційного розвитку для вітчизняних підприємств, створює війна, що ведеться на території Укра-

їни з 24 лютого 2022 року. Такі ризики визначені підризом технологічної індустрії, релокацією бізнесу, відтоком кваліфікованих кадрів [8]. За результатами дослідження, що було проведено у 2022 році в Україні консалтинговою компанією KPMG у межах щорічного глобального дослідження KPMG 2022 CEO Outlook, визначено, що, незважаючи на війну, 65 % керівників вітчизняних бізнес-компаній впевнені в перспективах зростання їхнього бізнесу в наступні три роки й, водночас 19 % прогнозують зростання світової економіки. Для порівняння: у світовому бізнес-просторі 71 % керівників компаній вважають, що світова економіка зростатиме та 85 % впевнені в економічному зростанні їх країн, галузі та компанії [9]. Такий факт свідчить про орієнтацію вітчизняного бізнесу здебільшого на національні ринки, недостатній рівень розвиненості партнерських зв'язків, неготовність підприємств до радикальних змін бізнес-діяльності.

Позитивним є сприйняття більшістю менеджменту кризи пандемії COVID-19 як «надання нових можливостей» в отриманні знань, способів і навичок праці в умовах обмеженості діяльності, розробки адаптивних стратегій, переорієнтації інвестицій в перспективні напрямки діяльності. З такою позицією погодилися 45 % керівників вітчизняних підприємств (порівняно з 72 % у світі) та фокусували увагу на агресивній стратегії цифровізації, що забезпечує впровадження та реалізацію технологічних інновацій. Такий досвід надав можливості для досвідчених та успішних керівників вітчизняних компаній швидко скоректувати діяльність під час воєнних дій. Однак прогнози очікування економічного спаду у 2022 році (81 %) та впевненість у його довготривалості (65 %) не дозволили врахувати цей факт у своїх бізнес-планах та розробити стратегію на період кризи, про що засвідчили 51 % серед опитуваних [9].

Слід зазначити, що вітчизняний менеджмент як найбільші загрози бізнес-діяльності в Україні виділяє операційні та регуляторні ризики [8]. Також значна увага менеджменту вітчизняних організацій звернена на формування кіберкультури, що створює умови для кібербезпеки бізнесу (84 % визначають ці питання актуальними, що перевищує на 11 % значення світового показника). Крім зазначеного, найвпливовішим чинником вважають зміни в умовах праці. Так, за думкою керівників, гібридний формат праці співробітників (робота дома чи в офісі) негативно впливає на їх продуктивність (вважає 42 %), погіршує моральний стан (37 %), для порівняння – відповідні світові показники становлять 13 % та 12 %. Водночас світові показники, за опитуванням керівників (65 %), свідчать, що офіс стане основним робочим середовищем. Однак в умовах війни керівники українських компаній (88 %) прогнозують перевагу праці в гібридному форматі щодо традиційного (5 %) [8]. Зазначені умови створюють необхідність дотримання принципів адаптивності, мобільності у створенні та застосуванні нових організаційних форм, інформаційної та економічної безпеки, відповідності соціальним та екологічним стандартам ведення бізнесу. Принцип адаптивності вимагає виявлення небезпечних ситуацій через активний пошук, обробку та перевірку даних про зміни на ринку й передбачає дію системи стратегічного моніторингу за рахунок накопичення, оновлення і використання

інформаційної бази знань підприємства, здатності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Таким чином, своєчасність розпізнавання проблем, компетентність менеджменту щодо прийняття рішень дозволяє впливати на обставини, підтримувати стійкість процесів розвитку, забезпечувати мобільність у діях підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Принцип економічної безпеки відповідає фінансовій стійкості, що створюється за рахунок забезпечення інвестиційно-фінансовими ресурсами процесів оновлення та модернізації, реалізації інновацій; інформаційної безпеки – визначає напрям і пріоритетність заходів з реалізації процесів розробки та впровадження інноваційних технологій, продуктів, нововведень техніко-технологічного характеру, створює високий рівень кіберкультури організації та підприємства. Принцип соціальної відповідальності обумовлює необхідність дотримання вимог та екологічних стандартів до процесів виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства представляє теоретичне обґрунтування напрямів, методів і моделей аналізу, оцінювання та організації щодо пошуку, використання можливостей для інноваційного розвитку підприємства. Методичне забезпечення інноваційного розвитку підприємства розглядається з точки зору його змісту та може бути визначене як необхідна інформація, методичні комплекси та методичні засоби, що забезпечують та стимулюють інноваційну діяльність підприємства [10]. З таких позицій формування методичного забезпечення представляє особливий вид діяльності для створення різноманітних методичних продуктів, виявлення та накопичення цінних знань, пошуку, обґрунтування, вибору та реалізації інноваційних ідей, інформаційної підтримки в контексті розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис. 1).

Управлінський інструментарій для формування та використання інноваційного потенціалу складають: концептуально-дослідницький, планово-проектний, організаційний, інформаційно-аналітичний (табл. 2).

Для оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства формування системи показників ґрунтується на критеріях, що відповідають зазначеним принципам. Так, принципу «адаптивності, мобільності» відповідає критерій «ефективності інноваційної діяльності» та критерій «техніко-технологічного забезпечення виробничого потенціалу». Відповідно критерію «ефективності інноваційної діяльності» використовуються показники-коефіцієнти зростання валових інвестицій в основний капітал, частки інвестицій на капітальне будівництво, інвестицій на придбання основних виробничих фондів, витрат на технологічні інновації, витрат на інформатизацію, витрат на програмне забезпечення. Стан виробничого потенціалу, ефективність його використання корелює з рівнем інноваційного потенціалу підприємств та визначається коефіцієнтами: частки основних фондів у виробничому потенціалі, частки виробничих запасів у виробничому потенціалі, частки незавершеного виробництва у виробничому потенціалі, частки основних фондів в активах, зносу основних виробничих фондів, надходження та вибуття основних виробничих



Рис. 1. Етапи-складові методичного підходу до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Формування інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємства

Складові управлінського інструментарію	Принципи управління інноваційним потенціалом		
	Адаптивності, мобільності	Безпеко-орієнтованість	Соціально-екологічної відповідальності
Концептуально-дослідницький	Концепція стратегічного розвитку – місія, стратегічне бачення, цілі	Модель безпеко-орієнтованого розвитку, що створюється на базі економічної та інформаційної безпеки	Концепція корпоративної стійкості (ESG) – симбіоз економічного, екологічного та соціального компонентів
Планово-проектний	Розробка програм, бізнес-планів, інноваційних проєктів, конкурентних стратегій	Розробка планів і програм організаційного розвитку, співпраці з партнерами	Розробка програм і проєктів соціального розвитку. Розробка корпоративного соціального звіту
Інформаційно-аналітичний	Методи та показники оцінювання інноваційного потенціалу, бенчмаркінг, аналіз ланцюга вартості, методи вибору, оцінювання перспективності та пріоритетності інноваційних проєктів	Методи оцінювання світових тенденцій змін інноваційного потенціалу. Методи конкурентної розвідки, бізнес-аналізу. Створення інформаційної бази даних про конкурентів, надійність партнерів	Оцінювання балансу інтересів стейкхолдерів, аналіз суспільної думки (методи опитування, інтерв'ю, складання рейтингів), формування інформаційного поля щодо соціалізації бізнесу, позитивного суспільного іміджу
Організаційний	Участь у трансфері технологій, проведення спільних інноваційних проєктів. Організація конференцій, семінарів, ярмарок, виставок	Пошук інвесторів. Правовий захист. Застосування нових форм організаційної взаємодії – кооперації, стратегічного партнерства	Наявність зворотного зв'язку з адресатами соціальних програм, спонсорство, створення, активна участь у благодійних організаціях та фондах

Джерело: сформовано авторами

фондів, продуктивності праці, фондоозброєності та фондовіддачі.

За принципом «безпеки-орієнтованості», з позиції забезпечення достатності економічного потенціалу та фінансової стійкості використовуються показники, що характеризують фінансово-економічний стан, забезпеченість фінансовими ресурсами в досягненні цілей інноваційного розвитку за рахунок їх ефективного використання в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища: коефіцієнти автономії, маневреності власного капіталу, загального покриття, абсолютної та критичної ліквідності, платоспроможності, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; індекс постійного активу; рентабельність активів, власного капіталу, реалізованої продукції, виробничих активів; коефіцієнти зростання обсягів реалізованої продукції, активів, чистого прибутку, питомої ваги виробничих активів.

Принципу соціально-екологічної відповідальності відповідає критерій щодо кадрового забезпечення процесів інноваційного розвитку, вмотивованості персоналу на навчання та оцінюється показниками-коефіцієнтами обороту персоналу за прийомом / вибуттям персоналу, підготовки до нових професій, перепідготовки працюючих, підвищення кваліфікації персоналу, темпу зростання чисельності штатного персоналу.

Слід зазначити, що запропонований комплекс показників для оцінювання стану інноваційного потенціалу підприємства відповідає основним вимогам: визначає стан ресурсів, на яких в першу чергу відображується вплив ризиків та загроз, забезпечує уникнення суб'єктивізму в отриманих результатах, характеризуються простотою та доступністю, дозволяє встановити чіткі фіксовані межі різних станів підприємства та ін.

Комплексом методів, що дозволяють моделювати, аналізувати, прогнозувати, оцінювати інноваційний потенціал, виступають: прийоми та методи фінансово-економічного аналізу для розрахунків показників; факторного аналізу (метод головних компонент) для моделювання та оцінювання факторів стану інноваційного потенціалу підприємства; кластерного аналізу для визначення типів станів інноваційного потенціалу; канонічної кореляції для визначення взаємозв'язків між видами інноваційного потенціалу; інтегральних показників для визначення рівня розвитку складових інноваційного потенціалу.

Відповідно до визначених принципів управління інноваційним потенціалом складається комплекс можливих стратегічних заходів. Принципи безпеки-орієнтованого розвитку, адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища та мобільності стратегічних дій на ринку реалізуються методами технологічної та конкурентної розвідки, бенчмаркінгу, бізнес-аналізу для створення інформаційної бази даних про конкурентів, передовий досвід, інноваційні технології виробництва та просування товарів на ринки, проведенням правової перевірки патентів при придбанні технології ззовні. Інноваційна активність забезпечується цінністю та унікальністю інновацій, створенням абсолютно нових технологій та продуктів для світового та міжнародних ринків, підвищенням унікальності продукту через сервіс та обслуговування, створенням унікальних модифікацій

товарів, технологій, нових сфер застосування уже існуючих продуктів.

Розробка програм і стратегій інноваційного розвитку, бізнес-планів, інноваційних проектів досягається за рахунок генерації та селекції ідей, пошуком та оцінюванням економічних можливостей з реалізації інноваційного проекту – фінансових, виробничих, капітальних, інженерно-конструкторських, збутових, кадрових. Методами виступають: модернізація техніко-технологічного процесу виробництва, продукту; реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів з метою скорочення часу на виробництво та збут продукції; оптимізація чисельності персоналу, навчання та підвищення його кваліфікації; скорочення дебіторської заборгованості через використання факторингу. Цифровізація та смартизація бізнес-процесів, технічне переоснащення офісів, впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій, сертифікація виробництва за стандартами з управління якістю, впровадження екологічних стандартів та енергозберігаючих технологій виступають критеріями ефективної реалізації інноваційних процесів сучасних високотехнологічних підприємств.

Так, за принципами соціальної та екологічної відповідальності, стратегічний набір складають заходи з: соціалізації бізнесу; розробки та реалізації програм розбудови території, на якій розташовано підприємство; формування позитивного іміджу та суспільної думки; використання принципів «зелених» офісів, формування «портфеля ініціатив» корпоративної соціальної відповідальності. Це вимагає від підприємств брати участь у соціальних і благодійних проектах, у тому числі на засадах соціального партнерства; співпрацювати з місцевими громадами; розробляти та реалізовувати програми та проекти соціального розвитку із залученням співробітників і партнерів. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності формується за рахунок мотивування персоналу на розвиток та навчання, розвитку спадкоємності та взаємозамінності працівників, розробки та впровадження у діяльність Кодексу корпоративної етики.

Активна соціальна позиція забезпечується доступністю та достовірністю інформації щодо соціальної політики, наявністю зворотного зв'язку з адресатами соціальних програм (анкетування, опитування, складання рейтингів, аналіз суспільної думки). Інформаційна активність та ефективна інформаційна політика реалізується завдяки застосуванню друкованих та аудіовізуальних засобів (звіт про діяльність підприємства, інформаційні брошури про підприємство, фільми про підприємство, презентації у мережі Інтернет, журнали споживачів); використанню соціальних мереж для пошуку нових ідей та обміну досвідом; створенню краудсорсингових платформ для реалізації соціальних проектів; проведенню анкетування, опитування, складання рейтингів для формування та врахування суспільної думки.

Висновки. Ознаками економічних моделей розвитку на теперішній час виступають цифровізація (інтеграція цифрових технологій в бізнес-процеси), інклюзія (врахування соціального чиннику), циркулярність як використання високих технологій для виробництва альтернативних видів енергії, захисту навколишнього середовища. Результати досягнень науково-технічного прогресу надають

компаніям та проектним командам стратегічні можливості для швидкої реакції на запити ринків, створення інноваційних продуктів, забезпечення гнучкості та унікальності прийняття рішень, зумовляють появу нових бізнес-систем та бізнес-процесів, що створюють нову ціннісну сутність інноваційних продуктів і послуг. Зазначені тенденції та проблемні питання, що обумовлені війною, руйнацією вітчизняної економіки та водночас необхідністю відродження та формування власного військово-промислового комплексу, високотехнологічного бізнесу виступають стратегічними пріоритетами розроблення системи управління інноваційним потенціалом вітчизняних підприємств.

Запропонований методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства представлено принципами (адаптивності та мобільності, безпекоорієнтованості інноваційного розвитку, соціально-екологічної відповідальності), управлінським інструментарієм та методичним забезпеченням аналізу, оцінювання, формування інноваційного потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
2. ВОІВ: оприлюднено глобальний інноваційний індекс 2022 року // Державна система правової охорони інтелектуальної власності. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022#:~:text=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%96,%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20lower%Dmiddle%20income>
3. Проривні технології циклічної економіки // ICOOLA. URL: <https://icoola.ua/blog/proryvni-tehnolohiyi-tyklichnoyi-ekonomiky/>
4. Модель циркулярної економіки. URL: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiky>
5. The Global Competitiveness Report 2019 // World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
6. The Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
7. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році : наук.-аналіт. доп. Київ : УкрІНТЕЛ, 2022. 93 с.
8. Введення воєнного стану: заборони та обмеження. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>
9. 85% керівників світових компаній впевнені, що їхні організації зростатимуть найближчі три роки – KPMG. URL: <https://mind.ua/publications/20250970-85-kerivnikiv-svitovih-kompanij-vpevneni-shcho-yihni-organizaciyi-zrostatimut-najblizhchi-tri-roki-kpm>
10. Management Tools & Trends URL: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

REFERENCES

- "85% kerivnykiv svitovykh kompanii vpevneni, shcho yikhni orhanizatsii zrostatymut naiblyzhchi try roky - KPMG" [85% of Global Company Leaders are Confident That Their Organizations Will Grow in the Next Three Years - KPMG]. <https://mind.ua/publications/20250970-85-kerivnikiv-svitovih-kompanij-vpevneni-shcho-yihni-organizaciyi-zrostatimut-najblizhchi-tri-roki-kpm>
- "Management Tools & Trends". https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
- "Model tsyrkuliarnoi ekonomiky" [Circular Economy Model]. <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiky>
- "Proryvni tekhnohii tsyklichnoyi ekonomiky" [Breakthrough Technologies of the Cyclical Economy]. ICOOLA. <https://icoola.ua/blog/proryvni-tekhnohii-tyklichnoyi-ekonomiky/>
- Pysarenko, T. V. et al. *Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2021 rotsi* [Scientific and Scientific and Technical Activity in Ukraine in 2021]. Kyiv: UkrІNTEI, 2022.
- "The Global Competitiveness Report 2019". World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- "The Global Innovation Index 2021". https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- "Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty" [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
- "VOIV: opryliudneno hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2022 roku" [WIPO: Global Innovation Index 2022 Released]. Derzhavna sistema pravovoi okhorony intelektualnoi vlasnosti. <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022#:~:text=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%96,%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20lower%Dmiddle%20income>
- "Vvedennia voiennoho stanu: zaborony ta obmezhenia" [Introduction of Martial Law: Prohibitions and Restrictions]. <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

Стаття надійшла до редакції 07.08.2023 р.