

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>

УДК 330.341.1

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Бліщук Катерина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8154-6608>

Стефанишин Божена Вікторівна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2270-4759>

Blishchuk Kateryna, Stefanyshyn Bozhena

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена актуальним питанням управління інноваційним розвитком організації. Представлено трактування інноваційної діяльності організації в нормативно-правових актах. Проаналізовано ключові аспекти управління інноваційним розвитком організації, його етапи, стратегії та виклики. Досліджено виклики та ризики, якими супроводжується інноваційний розвиток організації. Обґрунтовано пропозиції щодо покращення управління інноваційним розвитком організації на основі уніфікації інноваційної політики та ефективного використання інноваційного потенціалу суб'єкта. Визначено завдання та складові інноваційного потенціалу щодо забезпечення здійснення інноваційної політики організації. Підсумовано, що управління інноваційним розвитком організації передбачає отримання конкретного результату, який слід оцінити з точки зору його дії на навколишнє середовище і корисності суспільству.

Ключові слова: інновації, управління, інноваційний розвиток, організації, інноваційна політика, інноваційний потенціал.

The relevance of research related to the management of the organization's innovative development lies in the search for effective approaches, tools and methods that would ensure the successful integration of innovative solutions into the organization's business processes. Currently, there is a need to research management approaches that can most effectively contribute to innovative development, stimulating the organization to flexibility, adaptability and stability in conditions of constant change. The purpose of the study is to investigate the peculiarities of the process of managing the innovative development of the organization and substantiate proposals for its improvement. *Materials and methods.* The study of the processes of managing the innovative development of the organization was carried out on the basis of the abstract-logical method. The article summarizes and proposes the improvement of management processes based on the unification of innovation policy and effective use of innovation potential. The article is devoted to topical issues of management of innovative development of the organization. The interpretation of innovative activity of organizations in normative legal acts is presented. The key aspects of managing the organization's innovative development, its stages, strategies and challenges are analyzed. The challenges and risks accompanying the innovative development of the organization were studied. Proposals for improving the management of innovative development of the organization based on unification of innovation policy and effective use of the subject's innovative potential are substantiated. The tasks and components of the innovation potential are determined in order to ensure the implementation of the organization's innovation policy. It is concluded that the management of innovative development of the organization involves obtaining a specific result, which should be evaluated from the point of view of its impact on the environment and usefulness to society. It is concluded that the management of innovative development of the organization plays a key role in ensuring its competitiveness, flexibility and ability to adapt to rapid changes in the external environment. The practical significance of the article lies in the justification of approaches to improving the innovative policy of the organization based on the full use of its innovative potential.

Keywords: innovations, management, innovative development, organizations, innovative policy, innovative potential.



Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної глобалізації та посилення конкуренції організації стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи нові технології, продукти та управлінські методи. Інноваційний розвиток стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості на ринку та досягнення довгострокових стратегічних цілей. Однак багато організацій стикаються зі значними труднощами при інтеграції інновацій у свою діяльність. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, обмеженими фінансовими ресурсами, відсутністю ефективних методів оцінки та управління інноваційними проектами, а також з опором змінам всередині організації.

Проблема управління інноваційним розвитком організації полягає в пошуку ефективних підходів, інструментів і методів, які б забезпечили успішну інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси організації. Відсутність системного підходу до управління інноваціями може призвести до низької результативності впроваджуваних інновацій та в цілому негативно вплинути на розвиток організації. Таким чином, необхідно дослідити, які управлінські стратегії і практики можуть максимально ефективно сприяти інноваційному розвитку, стимулюючи організацію до гнучкості, адаптивності та стійкості в умовах постійних змін. Відповідно, стаття спрямована на вирішення означеної проблеми та на розробку рекомендацій щодо вдосконалення підходів до управління інноваційним розвитком організацій різних масштабів і секторів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування організацій та їх інноваційного розвитку розглядається у публікаціях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вчених як Барабаш І. І. [7], Брич В. Я. [6], Голованова О. М. [3], Гринько Т. В. [1], Кащіна К. С. [1], Кондратенко Ю. Ю. [7], Міщенко А. В. [2], Невмержицька С. М. [4], Постольна Н. О. [3], Руденко І. В. [3], Сидоренко Л. П. [2], Снігур Х. А. [6], Тимофеєнко В. В. [4], Тисько М. М. [6], Труш І. М. [5], Шипуліна Ю. С. [7], Шпак Я. О. [6] та багато інших.

У своїх працях дослідники розглядають особливості формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання, вивчають моделі управління інноваціями в організаціях в контексті адаптації до сучасних викликів, досліджують

фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України, обґрунтовують пропозиції щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства та напрямків підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств із врахуванням стратегічних підходів та інструментів управління. Також висвітлюються сучасні підходи до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації, досліджуються механізми підвищення конкурентоспроможності через впровадження новітніх технологій, аналізуються моделі управління інноваційною діяльністю, що використовуються в українських та міжнародних компаніях, розглядається адаптація існуючих моделей до нових економічних і соціальних умов, а також оцінюється ефективність цих моделей у сучасних умовах.

Невирішені частини загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій, які стосуються інноваційного розвитку організацій та особливостей цього процесу, все ж існує потреба постійного дослідження даного питання та пошуку шляхів удосконалення управлінських підходів до інноваційного розвитку суб'єктів, зважаючи на мінливість і турбулентність зовнішнього середовища, яке впливає на розвиток організацій, а також на невпинний прогрес у сфері інновацій, що зумовлює функціонування господарюючих одиниць. Всі ці чинники дають підстави стверджувати про потребу глибоких наукових досліджень у даному напрямку.

Мета статті – обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу управління інноваційним розвитком організації на основі аналізу його особливостей у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інноваційним розвитком – це безперервний процес, який потребує глибокого розуміння потреб ринку, постійного моніторингу технологічних трендів та швидкої реакції на зміни. Управління інноваційним розвитком є складним процесом, що потребує стратегічного підходу, підтримки з боку керівництва та залучення всіх співробітників. Ефективне управління інноваціями дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до змін і досягати тривалого успіху на ринку.

Розвиток інноваційної культури, вибір відповідної моделі управління та стратегічне планування є основою для побудови стабільного та конкурентоспроможного бізнесу. Організації, що активно підтримують інноваційні

процеси, створюють надійну основу для стабільного зростання і можуть успішно конкурувати в умовах сучасної економіки. Впровадження інновацій дозволяє розвивати організацію не тільки за рахунок підвищення ефективності та оптимізації процесів, а й завдяки створенню цінності для клієнтів та суспільства.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» підкреслено, що «суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і/або юридичні особи України, фізичні і/або юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і/або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів» [8].

Інноваційний розвиток є критично важливим для сучасних організацій, адже саме він дозволяє їм не лише пристосовуватися до змін, але й випереджати їх, формуючи нові ринкові тренди. Управління інноваціями полягає у створенні умов, що сприяють постійному вдосконаленню продуктів, послуг, процесів та підходів. Це процес, який охоплює всі рівні організації та вимагає комплексного підходу до координації ресурсів, стратегій і людей, залучених до розробки і впровадження нових ідей. Розглянемо ключові аспекти цього управління, його етапи, стратегії та виклики.

1. Сутність і значення інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток організації включає впровадження нових продуктів, методів виробництва, рішень, які дозволяють їй ефективніше функціонувати, задовольняти потреби клієнтів і залишатися конкуренто-

спроможною на ринку. У сучасній економіці, де швидкість змін постійно зростає, інновації стають не просто перевагою, а необхідною умовою виживання. Інновації дозволяють організаціям:

- підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів;
- розширювати спектр продуктів та послуг для споживачів;
- виходити на нові ринки або зміцнювати позиції на існуючих;
- зменшувати витрати на виробництво та операційні витрати;
- забезпечувати стійке зростання, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Ці переваги особливо важливі в умовах, коли темпи технологічного прогресу та глобалізація посилюють конкуренцію і зменшують життєвий цикл продуктів.

2. Етапи процесу інноваційного управління. Ефективне управління інноваціями передбачає кілька ключових етапів, кожен із яких має свої особливості (рис. 1).

Ці етапи дають змогу організаціям структурувати роботу над новими ідеями, зменшуючи ризики невдачі та підвищуючи ймовірність успіху.

3. Моделі управління інноваційним розвитком. Сучасні організації використовують різні моделі управління інноваціями, кожна з яких має свої переваги та обмеження (табл. 1).

4. Стратегії інноваційного розвитку. Розробка стратегії інноваційного розвитку є важливою складовою процесу управління інноваціями в організаціях. Залежно від галузі, ресурсів і стратегічних цілей організації можуть обрати різні підходи до впровадження інновацій:

Таблиця 1

Моделі управління інноваціями сучасних організацій

№ п/п	Моделі	їх характеристика
1	Модель відкритих інновацій	Відкриті інновації базуються на залученні зовнішніх ресурсів, знань і технологій для вдосконалення внутрішніх процесів і продуктів. Це підхід, при якому компанії активно взаємодіють з партнерами, університетами та клієнтами, щоб отримати нові ідеї або рішення
2	Модель закритих інновацій	Цей підхід передбачає, що всі інноваційні процеси відбуваються всередині організації без залучення зовнішніх ресурсів. Закриті інновації забезпечують повний контроль над розробками, але обмежують доступ до нових знань, що можуть виникати поза межами компанії
3	Гібридні моделі	Це моделі, які поєднують елементи як відкритих, так і закритих інновацій. Організація може зберігати конфіденційність ключових розробок, водночас співпрацюючи з партнерами або постачальниками, щоб отримати доступ до додаткових ресурсів та ідей

Джерело: власні узагальнення на основі [2]



Рис. 1. Етапи процесу інноваційного управління організацією

Джерело: власні узагальнення на основі [7]

МЕНЕДЖМЕНТ

- стратегія проривних інновацій (створення інновацій, які суттєво змінюють існуючий ринок або створюють новий. Проривні інновації зазвичай вимагають значних інвестицій та пов'язані з високим рівнем ризику, але можуть принести великий прибуток і стратегічні переваги);
- стратегія поступових інновацій (вдосконалення існуючих продуктів або процесів. Це менш ризикована стратегія, яка забезпе-

- чує стійкий розвиток компанії шляхом оптимізації існуючих рішень і вдосконалення продукції, відповідно до змін у потребах клієнтів);
- імітаційна стратегія (залучає досвід успішних інновацій у інших галузях або у конкурентів для адаптації їхніх рішень у власному бізнесі. Імітаційна стратегія дозволяє швидше впроваджувати ефективні рішення з меншими витратами на розробку).

В сучасних умовах інноваційний розвиток організацій супроводжується численними викликами та ризиками, серед яких:

- високий рівень невизначеності. Інновації часто вимагають значних інвестицій без гарантій успіху, що збільшує фінансові ризики;
- супротив організацій об'єктивним змінам, що відбуваються в суспільстві. Співробітники можуть чинити опір інноваціям через страх перед невідомістю та змінами в звичних процесах;
- обмеженість ресурсів. Інноваційні проекти потребують великих ресурсів, які можуть бути недоступні для малих і середніх організацій;
- ризик втрати знань. У випадку залучення зовнішніх ресурсів або партнерів існує ризик витоку конфіденційної інформації;
- відсутність дієвих законодавчих і нормативних документів з розвитку інноваційної діяльності. Недостатня підтримка держави, відсутність чітких законодавчих норм і механізмів стимулювання інноваційної діяльності можуть негативно впливати на розвиток інновацій в організації;
- відсутність можливості для кооперації з науковими установами. Обмеженість контактів і можливостей для співпраці організацій з дослідницькими та науковими центрами зменшує доступ до нових знань і технологій, що обмежує інноваційні можливості компанії;
- низький платоспроможний попит на нові засоби виробництва і ресурси. Якщо у потенційних покупців відсутні достатні фінансові можливості для придбання нових технологій або продуктів, інновації можуть не знайти збуту, що знижує стимул до їх розробки та впровадження.

У напрямі зниження ризиків, пов'язаних із інноваційним розвитком організації, необхідно зосередити увагу на розробці її інноваційної політики, яка базується на важливих стратегічних і тактичних аспектах. Її метою має бути впровадження інновацій у діяльність організації у напрямі підвищення ефективності її функціонування, оптимального завантаження виробничих потужностей та задоволення потреб споживачів/замовників/клієнтів. Інноваційна політика покликана визначати складність системи економічної, виробничої, управлінської, маркетингової та науково-технічної діяльності організації. Ця політика виражає відношення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її функції, мету та напрямки, методи і стимули управління мотивацією працівників, які займаються впрова-

дженням інновацій, а також форми діяльності структурних підрозділів в області інновацій.

Інноваційна політика організації повинна відбуватися в двох напрямках:

1) досягнення у виробничій і науковій сферах, управлінських механізмах та технологіях, оптимізуючи тим самим використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, тобто концентрація управлінських процесів на ресурсах;

2) акцент на потребах ринку і споживачів, яким відповідає її маркетингова політика.

Інноваційна політика організації матиме відчутний вплив на такі сфери її діяльності:

– з метою покращення своєї діяльності готовність керівництва організації до ризику, що передбачає змогу здійснювати інвестиції в інноваційні продукти, навіть в умовах невизначеності;

– спроможність організації приймати стратегічні рішення, адаптуючись до зовнішніх змін, а також передбачати можливості та проблеми;

– здатність контролювати процеси менеджментом організації, які продовжуються інноваціями й змінами в умовах господарювання;

– здатність керівництва організації експериментувати та оцінювати нові ідеї у виробничому процесі.

У процесі дослідження особливостей управління інноваційним розвитком організації важливу роль відіграє інноваційний потенціал як важлива складова економічного потенціалу організації. Він відіграє ключову роль у реалізації інноваційної політики і є стратегічним показником, що характеризує ефективність роботи господарюючого суб'єкта. Рівень інноваційного потенціалу залежить від готовності виробничої системи до впровадження нововведень. Якщо виробнича система зацікавлена в інноваціях і підготовлена до їх прийняття, інновації швидко інтегруються в процеси. Однак, якщо інновації суперечать інтересам організації або її виробнича система не готова до змін, їхнє впровадження стикається зі спротивом і може бути відхилене.

Інноваційний потенціал організації через виконання специфічних завдань повинен бути задіяний у процес формування інноваційної політики організації (табл. 2).

Загалом, управління інноваційним розвитком організації передбачає отримання визначеного результату, який необхідно оцінити з точки зору його дії на навколишнє

Таблиця 2

**Завдання та складові інноваційного потенціалу
щодо забезпечення здійснення інноваційної політики організації**

Складові інноваційного потенціалу	Завдання
Управління	1. Своєчасне коригування напрямів інноваційної політики 2. Забезпечення відповідності результатів функціонування інноваційної політики соціально-економічним цілям організації
Організаційний	1. Забезпечення взаємозв'язків між організацією і клієнтами та постачальниками науково-технічної продукції 2. Забезпечення інноваційної направленості управлінських функцій 3. Формування організаційної культури, що спонукає до розвитку інноваційної політики організації 4. Створення інноваційних підрозділів і забезпечення їхньої діяльності
Ресурсний	1. Створення інформаційної бази та її оновлення 2. Програми техніко-технологічної оснащеності інноваційної політики 3. Формування інтелектуального потенціалу через пошук кадрів, навчання та перекваліфікацію працівників
Функціональний	1. На основі розроблених і затверджених програм організація безперебійного функціонування інноваційної політики організації
Проектний	1. Розробка програми інвестування інноваційної системи 2. Розробка пріоритетних напрямів діяльності 3. Формування інноваційної політики організації

Джерело: власні узагальнення на основі [5]

середовище і корисності суспільству. При цьому необхідно адекватно оцінити інноваційний потенціал суб'єкта в рамках відповідної інноваційної політики, покликаної перевести управлінські та загальногосподарські процеси в організації на якісно новий рівень.

Висновки. Отже, управління інноваційним розвитком організації відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності, гнучкості та здатності адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, які змінюють вимоги ринку та поведінку споживачів, інновації стають важливою складовою стратегічного розвитку кожної організації. Застосування інноваційних стратегій дає змогу організаціям не лише утримувати існуючі позиції, а й виходити на нові ринки, розширювати продуктову лінійку та збільшувати ефективність бізнес-процесів.

Завдяки комплексному підходу до інноваційного управління, який включає генерацію ідей, їх ретельний аналіз, планування, реалізацію, комерціалізацію та оцінку результатів, організації можуть систематично підходити до інновацій. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з невдачами, і збільшити ймовірність успішного впровадження нових рішень. Основні моделі інноваційного управління, а саме

відкриті, закриті та гібридні інновації, дозволяють компаніям обрати підходи, які найкраще відповідають їхнім потребам, ресурсам та корпоративній стратегії.

Серед основних викликів інноваційного управління можна виділити високий рівень невизначеності, потребу в значних ресурсах, ризик втрати контролю при залученні зовнішніх партнерів, а також супротив змінам з боку співробітників. Успішне подолання цих викликів потребує професійного підходу до розробки відповідної інноваційної політики та повноцінного використання інноваційного потенціалу організації.

Отже, інноваційний розвиток є не тільки бажаною складовою діяльності організації, а ключовою вимогою сучасного ринку, яка забезпечує конкурентну перевагу. Управління інноваціями потребує системного підходу, підтримки з боку керівництва, залучення співробітників і готовності до ризиків. Завдяки управлінню інноваціями організація може підвищувати свою гнучкість, залишатися конкурентоспроможною та створювати цінність у довгостроковій перспективі.

Перспективою подальших наукових досліджень є вивчення особливостей інноваційного потенціалу вітчизняних організацій в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринько Т. В., Кащіна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e> (дата звернення 10.11.2024)
2. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.
3. Руденко І.В., Постольна Н. О., Голованова О.М.. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 5(58). С. 18–22.
4. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С.М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. *Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27 грудня 2019 року. Київ : ТОВ "ВІПО", 2019. С. 257–260.
5. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138–149.
6. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
7. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89–105.
8. Про інноваційну діяльність. Закон України від 4.07.2002 р. № 40-IV. Редакція від 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 11.11.2024)

REFERENCES:

1. Hryn'ko T. V., Kashchina K. S. (2019). Formuvannya ta vprovadzhennya systemy stratehichnoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of the enterprise in modern economic conditions]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e> [in Ukrainian]
2. Mishchenko A. V., Sydorenko L. P. (2023). Modeli upravlinnya innovatsiyamy v orhanizatsiyakh: adaptatsiya do suchasnykh vyklykiv [Innovation management models in organizations: adaptation to modern challenges]. *Visnyk menedzhmentu ta innovatsiy – Bulletin of Management and Innovation*, № 7(1). Pp. 37–51. [in Ukrainian]
3. Rudenko I.V., Postol'na N.O., Holovanova O.M. (2019). Finansove zabezpechennya innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv Ukrayiny [Financial support of innovative activities of Ukrainian enterprises]. *Scientific Journal «ScienceRise» – Scientific Journal «ScienceRise»*. № 5(58). Pp. 18–22. [in Ukrainian]
4. Tymofeyenko V.V., Nevmerzhyts'ka S.M. (2019). Udoshkonalennya upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva [Improvement of the management of the innovative development of the enterprise]. *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh dynamichnoyi rynkovoyi kon'yunktury* : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, m. Kyiv, 27 hrudnya 2019 roku. Kyiv: TOV "VIPO". P. 257–260. [in Ukrainian]
5. Trush I. M. (2020). Napryamky pidvyshchennya efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Directions for improving the efficiency of innovative activities of enterprises]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University*. Vyp. 4. Pp. 138–149. [in Ukrainian]
6. Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva: monohr. [Management of innovative development of the enterprise] / V. YA. Brych, KH. A. Snihur, M. M. Tys'ko, YA. O. Shpak. Ternopil': TNEU, 2019. 216 p. [in Ukrainian]
7. Shypulina YU. S., Kondratenko YU. YU., Barabash I. I. (2022). Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: stratehichni pidkhody ta instrumenty upravlinnya [Innovative development of enterprises: strategic approaches and management tools]. *Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen' ta rozvytku – Journal of Economic Research and Development*, 5(3). P. 89–105 [in Ukrainian]
8. Pro innovatsiynu diialnist [About innovative activity]: Law of Ukraine from 04.07.2002. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [in Ukrainian].