

Бойко Євгенія Григорівна

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-2000-4258>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Дяченко Юлія ВолодимирівнаАспірант кафедри управління проектами, <https://orcid.org/0000-0002-2128-5530>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СУЧАСНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Проведено дослідження щодо визначення інноваційного менеджменту як інструменту антикризового управління. Основними завданнями сучасного антикризового управління є повсякчасний моніторинг і прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємства і спричинити його кризу. Сформульовано головні фактори виникнення кризи підприємства в умовах воєнного стану. Також перелічено ключові методи та інструменти антикризового управління. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Методи першої групи – тактичні методи, спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи: даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану, що потребує використання заходів більш тривалої дії, тобто застосування стратегічних методів: диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація, модернізація. Досліджено приклади використання компаніями інновацій в різних кризових ситуаціях, шляхи виходу із них та отримано результат. Крім того, представлено дослідження щодо готовності керівників компаній до інноваційної діяльності під час спаду ділової активності. Прослідковано динаміку зміни індексу інновації країн світу в кризові періоди. Визначено першочергові заходи, переваги та недоліки інноваційного менеджменту як інструменту антикризового управління. У підсумку зазначено, що інноваційний менеджмент є важливою складовою антикризового управління. Процес запровадження інновацій має свої переваги та недоліки, і на практиці розвиток інноваційної діяльності значно скорочується в період рецесії. Проте аналіз прикладів подолання кризи компаніями доводить, що інноваційний менеджмент, який здійснюється комплексно з антикризовим управлінням, здатний не тільки допомогти впоратися з кризою, але й стимулювати стійкий розвиток у майбутньому. Зараз, як ніколи раніше, майбутнє більшості українських компаній залежить від прийняття правильних стратегічних рішень, внутрішньої трансформації, вмілого антикризового управління в поєднанні з інноваціями, чіткої оцінки та аналізу ризиків, побудови стійкої платформи для подальшого зростання з використанням нових можливостей.*

***Ключові слова:** інноваційний менеджмент; інновації; криза; антикризове управління; менеджмент; розвиток*

Постановка проблеми

Прогнози розвитку України в 2022 р. передбачають одне із найсуттєвіших скорочень економіки за часів незалежності:

- Міжнародний валютний фонд (IMF) прогнозує зменшення реального ВВП України на 35% [1];

- Рейтингове агентство Fitch прогнозує скорочення економіки України на 33% в 2022 р. з незначним відновленням на 4% у 2023 р. [2];

- Міністерство економіки України попередньо оцінює падіння ВВП за підсумком 2022 р. на рівні 30,4% [3].

Враховуючи стагнацію економіки в умовах воєнного стану, головним завданням з управління та забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства стає пошук, аналіз та впровадження інноваційних підходів, методів, інструментів, які допоможуть успішно впоратися з кризовими ситуаціями.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій

Фахівці всього світу плідно працюють над розвитком науки у сфері антикризового менеджменту, серед них: А. В. Ковалевська, І. В. Кривов'язюк, В. О. Василенко, З. Є. Шершньова, Л. С. Ситник, П. Ф. Друкер, В. Едвардс Демінг, С. Ковор-Місра, Р. Фелпс, Л. Бігель та інші.

Проте розробка теорії та практичної методології у сфері застосування інноваційного менеджменту в антикризовому управлінні тільки розвивається і поступово поповнюється роботами: Н. А. Юлдашева, В. Гайда, О. М. Токарев, С. К. Рамазанов, К. В. Мокряк, А. В. Кунденко, О. Г. Кірдіна та іншими. Дослідження проводяться в напрямках вивчення інновацій як інструменту подолання кризи, а також обґрунтування використання інновацій в антикризовому управлінні підприємством. Ці дослідження мають велику перспективу, оскільки є постійна необхідність забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах існування зовнішніх та внутрішніх факторів кризи, який може бути досягнутий саме завдяки застосуванню інноваційних рішень. Слід зазначити, що в перспективі вивчення і теоретичної розробки методика, процедури, інструменти застосування інновацій в антикризовому менеджменті.

Мета статті

Метою статті є: виокремлення основних факторів виникнення кризи підприємства в умовах воєнного стану; визначення методів та інструментів антикризового управління; подальше обґрунтування застосування системи інноваційного управління, спрямованої на формування ефективної політики нововведень, що допомагає успішному функціонуванню підприємства в умовах кризи; аналіз розвитку інноваційної діяльності під час кризи; дослідження прикладів, реалізованих заходів та результатів інноваційного менеджменту в антикризовому управлінні; виділення найбільш необхідних і ефективних із них, а також формулювання основних переваг та недоліків інноваційного менеджменту як інструменту антикризового управління.

Виклад основного матеріалу

Основними завданнями сучасного антикризового управління є повсякчасний моніторинг і прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємства та спричинити його кризу.

До зовнішніх факторів виникнення кризи належать:

- воєнний стан (обмеження, які він спричинює) та активність бойових дій;
- стан критичної інфраструктури і навколишнього середовища;
- політична та економічна ситуація;
- ринкова кон'юнктура, конкуренція і попит;
- стан банківської системи, доступність кредитних ресурсів та ситуація на валютному ринку.

До внутрішніх факторів виникнення кризи належать:

- рівень прибутковості, забезпеченості ресурсами та управління витратами;
- трудові ресурси, система мотивації та оплати праці;
- якість, конкурентоспроможність, обсяг реалізації та маркетинг;
- рівень організації виробничого процесу, виробничі потужності, стан техніко-технологічної бази виробництва;
- стратегія розвитку, тактичне та операційне планування;
- місце розташування.

Саме принципи, методи, засоби профілактичного та надзвичайного антикризового менеджменту допоможуть підприємствам зберегти та розвинути свою діяльність. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому (табл. 1). Методи першої групи – тактичні методи, спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи: даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану, що потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів: диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація, модернізація [4; 5].

Таблиця 1 – Методи антикризового управління

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Даунсайзинг	1. Диверсифікація
2. Санація	2. Регуляризація
3. Моніторинг	3. Реінжиніринг
4. Контролінг	4. Реструктуризація
	5. Злиття
	6. Ліквідація
	7. Модернізація

Слід виокремити також новітні інструменти та антикризові процедури, які можуть бути застосовані в сучасному управлінні: Інноваційний менеджмент, Decision Rights Tools, Hedging, Керуюча компанія,

Crisis Management Planning, Outsourcing, Price Optimization Models, Supply chain management, Total quality management, ZeroBased Budgeting, Аутстафінг, Краудсорсинг, Crisis management cabinets, Crisis Management Planning, Crisis management team, Incident Management, Open Innovation та інші [6].

В історії є багато прикладів застосування компаніями різних антикризових методів, які мали успішний результат: General Electric, General Motors, IBM, Microsoft, Disney, HP, Hyatt, Trader Joe's, FedEx, Groupon, Wells Fargo, Sequoia Capital та інші. Значна частина із них досягла процвітання завдяки застосуванню інновацій при вирішенні кризових ситуацій (табл. 2).

Таблиця 2 – Приклади використання інновацій в антикризовому управлінні

Компанія	Вид кризи	Вид інновації	Рішення та отриманий результат
Kellogg's	Світова економічна криза – Велика депресія	Маркетингова, Організаційна	Подвоєння рекламного бюджету, метою якого було спонукання споживачів до нових харчових звичок. Інвестиції у робочу силу: створення нових робочих місць, перехід на 6-годинний робочий день, підвищення погодинної оплати праці на 12,5% і скорочення робочого дня на 25%. Вісімдесяти п'яти відсоткам працівників сподобався 30-годинний робочий графік, і продуктивність праці досягла 40-годинного рівня протягом двох років. До 1933 року Kellogg's збільшила свої прибутки на 30% і відзначилася як провідна компанія зі сніданків країни.
Hostess	Внутрішня виробнича криза	Продуктова, Процесна	Початковим кроком було скорочення витрат шляхом перегляду трудових контрактів, але метод провалився після страйку працівників. Наступними кроками були: інвестиції в модернізацію фабрики, запровадження нової складської системи доставки, яка розширила охоплення Hostess, скоротивши витрати на доставку з 36% до 16%. Інвестиції у дослідження та розробки нової формули, яка подвоїла термін придатності Twinkies з 25 до 65 днів. Вдалиий PR-поштовх став останнім чинником повернення компанії до лідируючих позицій на ринку.
Netflix	Світова фінансово-економічна криза – Велика рецесія 2008	Маркетингова, Продуктова	Новий план трансляції теле/фільмів, який дозволяв передплатникам транслювати необмежену кількість відео на місяць разом із послугою доставки дисків. Додавання різноманітних тарифних планів та різноманітних послуг. У 2009 році, на піку рецесії, Netflix отримав 3 мільйони нових користувачів.
Booking Holdings (fka Priceline)	Світова економічна криза – Бульбашка доткомів	Продуктова, Маркетингова, Організаційна	Скорочення персоналу, ліквідація непрофільного бізнесу та зосередження на роботі в туристичній індустрії. Агресивна глобальна стратегія придбання готелів. Вихід на нові ринки завдяки придбанню нових платформ бронювання готелів: Active Hotels, Booking.com і Agoda. Станом на кінець 2018 року близько 90% прибутку Booking надійшло з-за меж США. На внутрішньому ринку компанія ще більше розширила свій бізнес, придбавши OpenTable і Kayak.
Amazon	Світова економічна криза – Бульбашка доткомів	Продуктова	Заходи фінансової стабілізації із залученням інвестицій та підтриманням позитивної ліквідності. Розробка нового продукту Marketplace – ринок вживаних книг, який зрештою перетворився на сторонню торгову платформу для компаній, щоб продавати майже все. Створення Amazon Web Services – бізнес, який дає змогу розробникам програмного забезпечення здавати в оренду сервери з центрів обробки даних Amazon. У четвертому кварталі 2019 року AWS принесла компанії майже 10 мільярдів доларів доходу.

Розроблено на основі [7-9]

Всі ці приклади стають підтвердженням влучного вислову Джона Ф. Кеннеді, що слово «криза» в китайській мові складається з двох ієрогліфів – один символізує небезпеку, інший – можливість. Можливо, вислів був не зовсім точний щодо лінгвістики, але його думка цілком правильна: криза – це вибір. Це особливо актуально і сьогодні.

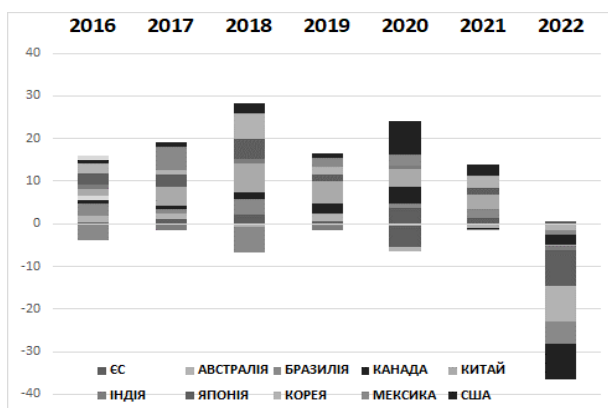
Однак опитування, проведені компанією McKinsey&Company в квітні 2020 [10] серед керівників компаній, засвідчило, що під час рецесії, пов’язаної з пандемією COVID-19, половина із них зазначили, що повернуться до ініціатив, пов’язаних з інноваціями, щойно ситуація у світі стабілізується, основний бізнес стане безпечним, а шлях уперед стане чіткішим. І лише 23% повідомили, що залучення інновацій є головним пріоритетом під час кризи (рис. 1).



Рисунок 1 – Процентне співвідношення керівників, які зазначають інновації в пріоритеті №1 та №2, %

Отже, значна частина компаній не долучає інновації до пріоритетних рішень і зосереджується на чотирьох речах: зміцненні свого основного бізнесу, дотриманні вже відомих шляхів розвитку, збереженні коштів, мінімізації ризиків і очікуванні, поки «з’явиться більше ясності».

Про «обережність» по відношенню до інновацій під час кризи свідчить також аналіз динаміки щорічних змін індексу інновацій Європейського інноваційного табло (рис. 2).



Розроблено на основі [11]

Рисунок 2 – Зміна індексу інновацій країн світу в балах у відношенні до попереднього року

Як видно з діаграми, індекс інновацій різко зменшується в періоди світових криз: 2019 рік (COVID-19) та 2022 рік (повномасштабне вторгнення Росії в Україну, початок світової економічної рецесії).

Однак фахівці у сфері антикризового консультування вважають, що найбільш термінові дії, які необхідно взяти під час кризи, включають саме заходи інноваційного менеджменту (рис. 3):



Рисунок 3 – Першочергові заходи інноваційного менеджменту під час кризи

Багато підприємств просто не можуть працювати так, як це було раніше. Те, що зробило компанію успішною історично, може бути неможливим під час, або після кризи.

Інновація, адаптація та трансформація – саме ці три терміни все частіше використовуються в описі стратегій сучасних корпорацій. Залежно від швидкості запровадження та реагування, вони можуть бути наздоганяльними або випереджальними. В Україні найчастіше компанії намагаються повторити «наздогнати» вже існуючий досвід. Проте такий підхід, як правило, не дає значущої довгострокової конкурентної переваги, а лише тимчасово стабілізує діяльність. Здатність максимально швидко прилаштуватися до змін навколишнього світу, стати самому джерелом таких змін, випередивши конкурентів, стане головним фактором сталого розвитку сучасного підприємства.

На початковому етапі інноваційного менеджменту не обійтись без загальної координації процесу, проектного менеджменту, методологічної підтримки, взаємодії з інноваційними екосистемами і окремого бюджету на експерименти.

Є різні підходи до оцінки окупності інноваційних проектів. Існує безліч прикладів, коли компанії вкладали величезні кошти в розробку, а в результаті зазнавали збитків. І не менше випадків,

коли фірми інвестували незначні ресурси, але доходи потім перевершували всі очікування [12].

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про інноваційну діяльність», джерелами фінансової підтримки інноваційної діяльності є [13]:

- кошти державного бюджету;
- кошти місцевих бюджетів;
- власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

У сучасних умовах суттєвої обмеженості власних коштів підприємства та коштів фінансово-кредитних установ вирішального значення набуває фінансування інновацій за рахунок державного та місцевих бюджетів, міжнародних фондів, грантів та урядових програм.

Враховуючи вищезазначені фактори при прийнятті рішень в умовах кризи, можна виокремити основні переваги та недоліки інноваційного менеджменту, як інструменту, антикризового управління.

Переваги:

1. Отримання суттєвих довготривалих стратегічних переваг.
2. Підвищення конкурентоспроможності.
3. Зростання технологічного потенціалу.
4. Збільшення частини ринку.
5. Оновлення і вдосконалення технологічного процесу.
6. Підвищення продуктивності праці.
7. Збільшення рентабельності продукції.

Недоліки:

1. Необхідність залучення фінансування.
2. Ризики інноваційної діяльності.
3. Важкість прогнозування ефективності інновацій.
4. Наявність необхідного рівня матеріальної, кваліфікаційної та науково-технічної бази.
5. Обмеження антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного характеру.
6. Опір змінам у зв'язку необхідністю пошуку нової, або перебудови традиційної роботи.
7. Обмеженість в часі реалізації.

Висновки

Отже, інноваційний менеджмент є важливою складовою антикризового управління. Процес запровадження інновацій має свої переваги та недоліки, і на практиці розвиток інноваційної діяльності значно скорочується в період рецесії. Проте аналіз прикладів подолання кризи компаніями доводить, що інноваційний менеджмент, який здійснюється комплексно з антикризовим управлінням, здатний не тільки допомогти впоратися з кризою, але й стимулювати стійкий розвиток у майбутньому. Зміни, які відбуваються зараз в Україні і світі насамперед приведуть до трансформації як самих учасників підприємницької діяльності, так і до умов їх існування. Якими будуть ці зміни, покаже час. Масштаб кризи – прямо пропорційний до масштабу подальших змін. Зараз, як ніколи раніше, майбутнє більшості українських компаній залежить від прийняття правильних стратегічних рішень, внутрішньої трансформації, вмілого антикризового управління в поєднанні з інноваціями, чіткої оцінки та аналізу ризиків, побудови стійкої платформи для подальшого зростання з використанням нових можливостей.

Список літератури

1. Міжнародний валютний фонд: Україна Жовтень 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 09.01.23).
2. Фітч рейтинги: Україна серпень 2022. URL: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/fitch-upgrades-ukraine-to-cc-17-08-2022> (дата звернення: 09.01.23).
3. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. *Міністерство економіки України: Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno> (дата звернення: 05.01.23).
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє вид. доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім Кондор, 2020. 396 с.
5. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій з дисципліни. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Рубан В. М. Інструменти антикризового управління. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ*, 2014. 31–33 с.
7. Як 7 компаній вижили та відновилися після кризи: Амазон, Секвоя Кепітал, Хостесс та інші. *Cbinsights*. URL: <https://www.cbinsights.com/research/business-strategies-survive-rebuild-crisis/> (дата звернення: 09.01.23).
8. Муй Ч. Як Нетфлікс впроваджує інновації та перемагає. *Forbs*. URL: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/03/17/how-netflix-innovates-and-wins/?sh=42df950961f3> (дата звернення: 09.01.23).

9. Організація економічного співробітництва та розвитку. Рекомендації щодо збору, звітування та використання даних про інновації, 4-е вид.: посібник. Осло 2018. 256 р. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

10. Бар Ам Д., Фюрстенгаль Л., Хорхе Ф., Рот Е. Інновації під час кризи: чому вони важливіші, ніж будь-коли: Маккінсі енд Компані, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> (дата звернення: 09.01.23).

11. Європейське табло інновацій 2022. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення: 09.01.23).

12. Рижий П. Змінюйся, щоб вижити: що таке інноваційний менеджмент. *Reactor.ua* URL: <https://mind.ua/openmind/20188459-zminyujsya-shchob-vizhiti-shcho-take-innovacijnij-menedzhment> (дата звернення: 09.01.23).

13. Про інноваційну діяльність: Закон України від 12.04.2022 №40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002. № 36. ст.266.

Стаття надійшла до редколегії 29.11.2022

Boiko Yevheniya

PhD (Eng.), Associate professor of the Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0002-2000-4258>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Diachenko Yuliya

Postgraduate student of the Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0002-2128-5530>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

INNOVATIVE MANAGEMENT – MODERN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Abstract. *The definition of innovative management as a tool of anti-crisis management is researched in this article. The main tasks of modern anti-crisis management are constant monitoring and forecasting of the external and internal risks impact, which may negatively affect the company's activities and cause its crisis. The basic factors of the enterprise crisis are formulated in the conditions of martial law. Also, the key methods and tools of anti-crisis management are listed. Taking into account the variety of crisis occurrence and the multivariate nature of their manifestation, it is possible to use different methods of anti-crisis management both in relation to individual parameters of the crisis and to the crisis situation as a whole. The methods of the first group are tactical methods, aimed at quickly improving the company's financial indicators and overcoming the consequences of the crisis: downsizing, sanitation, monitoring, controlling. However, in most cases, these methods are not enough to eliminate the main cause of the crisis, which requires using of longer-term activities. Namely, the application of strategic methods: diversification, regularization, reengineering, restructuring, merger, liquidation, modernization. The examples of innovations, which are using by companies in various crisis situations, the ways of crisis overcoming and the obtained results are studied. In addition, there are presented the research of the CEOs readiness for innovative activities during the business activity decrease and dynamics of changes in the innovation index of world countries during the periods of the crisis. The priority actions, advantages and disadvantages of innovative management as a tool of anti-crisis management are determined. It is noted in conclusion, that innovative management is an important component of anti-crisis management. The process of innovation implementation has advantages and disadvantages and in practice, the development of innovative activity is significantly reduced during a recession. However, the analysis of crisis overcoming examples proves, that innovative management in a complex with anti-crisis management is able not only to help cope with the crisis, but also to stimulate sustainable development in the future. Now, more than ever before, the future of most Ukrainian companies depends on making the right strategic decisions, internal transformation, skillful anti-crisis management combined with innovation, clear assessment and analysis of risks, building a stable platform for further growth using new opportunities.*

Keywords: *innovative management, innovations, crisis, anti-crisis management, management, development*

References

1. International Monetary Fund. (2022). Ukraine October 2022. Available at: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (accessed 9 January 2023) (in English).

2. Fitch Ratings. (2022). Ukraine. August 2022. Available at: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/fitch-upgrades-ukraine-to-cc-17-08-2022> (accessed 9 January 2023) (in English).

3. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). The ministry of economics preliminary estimates the fall of GDP in 2022 at the level of 30.4%. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno> (accessed 5 January 2023) (in Ukrainian).

4. Krivovyazyuk, I.V. (2020). Anti-crisis management of the enterprise: tutorial 3rd edition, supplemented and edited. Condor Publishing House, 396.

5. Kovalevska, A.V. (2016). Anti-crisis management of the enterprise: lecture notes. O.M. Beketov NUUEKh, 140.

6. Ruban, V.M. (2014). Tools of anti-crisis management. Problems of the enterprise's economy in modern conditions. *The 10th (Anniversary) International Scientific and Practical Conference dedicated to the 130th anniversary of NUFT*, 31–33.
 7. Cbinsights. (2020). How 7 Firms Survived and Rebuilt After Crisis: Amazon, Sequoia Capital, Hostess, And More. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/business-strategies-survive-rebuild-crisis/> (accessed 9 January 2023) (in English).
 8. Mui, C. (2011). How Netflix Innovates and Wins. Available at: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/03/17/how-netflix-innovates-and-wins/?sh=42df950961f3> (accessed 9 January 2023) (in English).
 9. OECD. (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. Oslo Manual, 256.
 10. Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> (accessed 9 January 2023) (in English).
 11. European Commission. (2022). Research and innovation, European innovation scoreboard 2022. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (accessed 9 January 2023) (in English).
 12. Ryzhii, P. (2018). Change to survive: what is innovative management. Available at: <https://mind.ua/openmind/20188459-zminyujysya-shchob-vizhiti-shcho-take-innovacijnij-menedzhment> (accessed 9 January 2023) (in Ukrainian).
 13. On Innovative Activity: Law of Ukraine №40-IV. (2022, April 12). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 36, 266.
-

Посилання на публікацію

- APA Boiko, Yevheniya, Diachenko, Yuliya. (2022). Innovative management – modern anti-crisis management. *Management of Development of Complex Systems*, 52, 5–11, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.52.5-11.
- ДСТУ Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2022. № 52. С. 5 – 11, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.52.5-11.