

УДК 330.332

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>

Асланян О.І.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7480-8613>

Aslanian Oleksandr

Private Higher Education Establishment "European University"

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена аналізу впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Актуальність теми обумовлена швидким загальносвітовим зростанням ролі новітніх технологій у формуванні та зміні звичок покупців, що суттєво впливає на успішність компаній сегменту B2C (бізнес для споживача) та визначає їх ринкові позиції і перспективи. В процесі дослідження проведено огляд понять інновацій та конкурентоспроможності, розглянуто роль інновацій у сучасному бізнес-середовищі, їх взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємств та необхідні передумови для організації та реалізації інноваційної діяльності підприємств. Дослідження базується на аналізі регуляторних, ринкових та внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємств та їх спроможність вести ефективну конкурентну боротьбу, що знаходить відображення в їх маркетингових та фінансових результатах. Аналіз інноваційної діяльності підприємств розкриває підходи до впровадження новаторських рішень та їх вплив на якість управління підприємством та задоволення потреб клієнтів. Результати дослідження підтверджують, що інновації є визначальним фактором досягнення та збереження конкурентної переваги підприємств.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, лідерство, інвестиції, дослідження і розробки, створення нових продуктів.

## ANALYSIS OF THE IMPACT OF INNOVATIVE ACTIVITY ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The article is dedicated to the impact of innovative activities on the competitiveness of enterprises. The relevance of the topic is driven by the rapid global growth of the role of advanced technologies in shaping and changing consumer habits significantly influencing the success of B2C (business-to-consumer) companies and determining their market positions and prospects. Understanding the relationship between innovative activities and the long-term sustainability and competitiveness of enterprises requires defining optimal innovative solutions, approaches to their implementation, and shaping a culture of managing the innovation process. The absence of clear development strategies can lead to falling behind current trends, weakening competitiveness and loss of market positions. The research is based on the analysis of regulatory, market, and internal factors influencing the innovative activities of enterprises and their ability to engage in effective competitive struggle, which is reflected in their marketing and financial results. The analysis of innovative activities of enterprises reveals approaches to implementing innovative solutions and their impact on the quality of enterprise management and customer satisfaction. In the course of the study was conducted the analysis of the concepts of innovation and competitiveness. Also was examined the role of innovation in the modern business environment, their interconnection with the competitiveness of enterprises and the necessary prerequisites for organizing and implementing innovative activities by enterprises. The research results confirm that innovation is a key factor in achieving and maintaining the competitive advantage of enterprises, while innovation is not limited to new product development – internal transformations are another priority area of the competition for market leadership. Successful innovative activity is impossible without creating conditions for its management by state and international regulators that ensure the necessary educational and scientific level, developed infrastructure and institutions, free access to capital and transparent business environment.

**Keywords:** innovation, innovative activity, competitiveness, digital transformation, leadership, investment, research and development, new product development.

**JEL classification:** M10, M15, M31, O32, E22

**Постановка проблеми.** Сучасний технологічний розвиток та цифрова трансформація надають нові можливості зростання бізнесу, одночасно виводячи конкуренцію на безпрецедентний рівень. Завдяки мережі інтернет, цифровим комунікаціям та швидкісній логістиці підприємства можуть масштабувати власну діяльність на різні демографічні та географічні сегменти. Одночасно, разом із можливостями розвиток технологій створює і низку ризиків, змінюючи бізнес-ландшафт на користь глобальних гравців з їх недосяжним для більшості підприємств інвестиційним ресурсом. В цих умовах роль інноваційної діяльності,

спрямованої як на підвищення внутрішньої ефективності, так і на створення нових продуктів, важко переоцінити. Інвестиції у власний розвиток стають одним із ключових факторів впливу на успішність та стійкість підприємств, проте, незважаючи на розуміння критичності інновацій та впровадження нових товарів і послуг багатьох підприємств, стикаються з проблемами невизначеності капітальних вкладень в дослідження і розробки та неочевидності їх окупності. Розуміння взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та довгостроковою стійкістю і конкурентоспроможністю підприємств потребує визначення оптимальних

новаторських рішень, підходів до їх впровадження та формування культури управління інноваційним процесом. Відсутність чітких стратегій розвитку може призвести до відставання від сучасних трендів, послаблення конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств вивчався та аналізувався численними вченими та експертами в галузі стратегічного управління і економіки. Серед ключових теоретиків, чії праці грають важливу роль у формуванні розуміння проблеми, чимало вчених світового рівня, зокрема, Йозеф Шумпетер, Пітер Друкер, Майкл Портер, Клейтон Крістенсен та інші.

Так, Йозеф Шумпетер визначив інновації як ключовий елемент економічного розвитку. Його теорія «творчого руйнування» [1, с. 81–86] полягає в тому, що інновації є впровадженням нових ідей і технологій, що викликають руйнування традиційних моделей та сприяють економічному зростанню.

Пітер Друкер в своїй відомій роботі «Інновації та підприємництво» [2, с. 30–36] виділив 7 класів можливостей – так званих джерел інновацій: структурні перетворення ринків, демографічні зміни, нове знання, еволюція виробничих процесів, незаплановані події, зміна цінностей і переконань та невідповідність сприйняття суспільних процесів реальності. Він зазначає, що інновації є ключовим фактором у забезпеченні ефективного управління та розвитку підприємств, центром якого є організаційна культура, сприятлива для творчості та впровадження новаторських ідей.

Визначення сил конкуренції у підприємстві та можливість впливу на них через інноваційну діяльність [3] надав визнаний гуру менеджменту, професор бізнес школи Університету Гарварду Майкл Портер. Так, провідна роль інновацій полягає у забезпеченні конкурентної переваги через створення нових продуктів, що не можуть бути швидко скопійовані, або замінені продуктами-субститутами інших гравців ринку. Портер розрізняє 2 типи інноваційної стратегії – лідерства і імітації [4]. Стратегія інноваційного лідерства передбачає проактивну новаторську роль у впровадженні технологій і створенні унікальних продуктів, а стратегія інноваційного імітації орієнтована на вивчення і адаптацію інновацій, що вже існують на ринку, з метою покращення власних продуктів та організаційної ефективності. Результати досліджень Портера засвідчують, що інновації є джерелом конкурентних переваг підприємств, які змінюють динаміку сил у галузі та визначають нові ніші конкурентного протистояння.

Важливий вклад у розвиток концепцій управління інноваціями та стратегічного планування вніс і Клейтон Крістенсен, теоретик менеджменту, якого видання *The Economist* назвало «найвпливовішим мислителем свого часу в галузі управління». В своїх працях він започатковує ідею «підривних інновацій» [5, с. 13–17; 6], що можуть походити не від великих гравців ринку, а менших компаній та стартапів, які зосереджені на некласичних підходах та технологіях. Підривні інновації перетворюють, або навіть знищують традиційні бізнес-моделі, викликаючи зміни в галузі, навіть за умов, що початково виглядають менш конкурентоспромож-

ними. Дані роботи стали важливим джерелом розуміння того, як інновації можуть змінювати ландшафт бізнесу та протистояти стійким гравцям традиційних ринків з їх гігантськими фінансовими, виробничими та організаційними ресурсами.

В останні роки найбільшу увагу дослідників привертає тема інформаційних технологій як рушійної сили трансформації ринків та бізнес-середовища. Активно вивчається практика застосування цифрових інновацій у всіх напрямках підприємницької діяльності, зокрема, розробці та впровадженні нових товарів і послуг, оптимізації виробничих процесів та логістики, покращенні взаємодії з клієнтами і партнерами. Особлива роль приділяється впливу таких технологій підвищення конкурентоспроможності як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналітика даних (Big Data). Так, автори Шальмо, Вільямс і Бордман надають характеристику інноваційних бізнес-моделей, що сприяють внутрішнім перетворенням та ринковому лідерству через впровадження інформаційних та цифрових технологій на підприємствах [7].

Загальний висновок з літературного огляду підтверджує важливість розуміння та ефективного управління інноваційними процесами для досягнення та збереження конкурентних переваг підприємств. А сама потреба у вивченні впливу інновацій на конкурентоспроможність залишиться актуальною аж допоки актуальним є технологічний прогрес.

**Мета статті** – аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств, огляд внутрішніх та зовнішніх факторів успіху у конкурентній боротьбі за споживача, що забезпечуються за рахунок інновацій, та пошук взаємозв'язку між ефективністю інноваційною діяльністю і фінансовими результатами підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність є ключовим елементом стратегічного управління підприємствами, спрямованим на підвищення їх конкурентоспроможності та адаптацію до бізнес-середовища, що швидко змінюється, через розробку та впровадження новітніх технологій, практик та знань. Це поняття охоплює широкий спектр активностей та ініціатив, спрямованих на створення та реалізацію нововведень у різних напрямках діяльності підприємств.

Зокрема, інноваційна діяльність підприємства вимагає безперервного процесу дослідження та розробок (R&D – research and development) для виявлення нових можливостей, технологій та ринкових тенденцій, що спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів та створення нових.

Безпосередньо, розробка нових продуктів (NPD – new product development) включає в себе пошук та впровадження нових ідей, технологій та концепцій із створення нових товарів та послуг, що відповідають змінам у поведінці споживачів, або задовольняють нереалізований попит.

Крім маркетингової активності інноваційна діяльність підприємства має включати в себе й внутрішні перетворення, зокрема, інновації у сфері вдосконалення виробничих процесів (автоматизацію і роботизацію випуску), оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення загальної продуктивності.

Успішна інноваційна діяльність також полягає у встановленні стратегічних партнерств із зовнішніми

стейхолдерами. Одним з видів співробітництва є злиття та поглинання (M&A – mergers and acquisitions), в яких підприємства шукають шляхи масштабування власної присутності на нові ринки та географію. В контексті інновацій найбільш поширеним варіантом такого співробітництва є поглинання стартапів, що допомагає компаніям швидко та помірно дешево опанувати нові технології та експертизу, яких може бракувати всередині підприємств, особливо, великих і бюрократичних, з низьким темпом прийняття рішень та реалізації змін.

Інноваційна діяльність має забезпечуватися відповідною корпоративною культурою, спрямованою на підтримку пошуку, генерації ідей та управління змінами, що забезпечується через мотивацію креативності та винагородження ризику. Така культура може бути забезпечена через впровадження системи збалансованих показників (BSC – balanced scorecard), що стимулює досягнення одночасно високих операційних, маркетингових та фінансових результатів [8]. А її ключовим елементом є залучення з ринку талантів за допомогою бренду інноваційної компанії-роботодавця, а також внутрішніх програм розвитку експертів та керівників.

Вищезазначені ініціативи та активності разом із іншими елементами корпоративної стратегії мають забезпечувати підприємству довгострокову конкурентну перевагу та високу ринкову стійкість.

За класифікацією М. Портера, існують три конкурентні стратегії [9, с. 11–25]:

1) перевага у змаганні за собівартість (cost leadership) – передбачає продаж товарів або надання послуг за найнижчою ціною на ринку, що досягається завдяки розробкам та інноваціям у виробництві, оптимізацією бізнес-процесів, управління і обслуговування та ефектом масштабу. Застосовується в умовах роботи підприємства на великих за обсягами ринках із чутливими до ціни споживачами;

2) диференціація (differentiation) – передбачає створення унікальних за споживчими характеристиками та/або сприйняттям покупців товарів і послуг. Реалізація стратегії передбачає інноваційну діяльність компанії щодо розробок та впровадження нових продуктів, які важко копіюються, маючи невідтворювані переваги в дизайні, технічних характеристиках, ціннісній пропозиції та клієнтському досвіді, що забезпечуються патентами та іншими формами прав інтелектуальної власності, високими стандартами якості та обслуговування та інвестиціями в розвиток і позиціонування бренду;

3) фокусування (focus) – передбачає зосередження зусиль підприємства на окремому ринковому сегменті, групі клієнтів або географії. Ресурси спрямовуються на адаптацію товарів та послуг до специфічних запитів споживачів через задоволення вузьких, або навіть індивідуальних потреб. Реалізація даної стратегії забезпечується інноваціями в управлінні клієнтською базою через ефективний пошук інсайтів та якісне таргетування клієнтської пропозиції її цільовій аудиторії.

Іншу концепцію конкурентного лідерства, що досягається за допомогою інновацій, запропонували професори бізнес-школи INSEAD Кім Чан та Рене Моборн. Вона має назву «стратегія блакитного океану» і передбачає пошук бізнесом незайнятого ринкового простору

через впровадження нових товарів та послуг [10]. «Червоний океан» – ринок з великою кількістю гравців, що руйнують прибутки один одного ціною конкуренції за власну частку на ньому, пропонуючи споживачам класичні продукти, попит на які є сталим, або стагнующим. «Блакитний океан» – незайнятий ринок, ніша або простір, позбавлений конкуренції, де через інновації створюється попит на нові продукти з унікальною цінністю, що є результатом новаторської політики та експериментів. Каталізатором появи блакитних океанів є інноваційна діяльність підприємств, що реалізується через R&D та NPD. Ключовими напрямками інвестицій у створення інновацій в умовах цифрової трансформації є штучний інтелект, фінтек та блокчейн, інтернет-комунікації та роботизація.

В дослідженні «Найбільш інноваційні компанії 2023» [11, с. 14–23], проведеному відомою консалтинговою компанією The Boston Consulting Group (BCG), пріоритетними технологіями, в які інвестують провідні інноваційні компанії світу, визначено штучний інтелект, зокрема, машинне навчання (61%), роботизація та автоматизація виробництва (46%), інтернет речей (44%), блокчейн та Web3 (29%), нейро- та біотехнології (29%), нанотехнології (16%) та квантові обчислення (10%).

В цій же роботі за результатами аналізу відкритих даних та опитування топ-менеджменту найбільших корпорацій було встановлено кореляцію між інноваційністю підприємства та його довгостроковими фінансовими результатами. Так, капіталізація та дивідендні виплати інвесторам 50 найбільш інноваційних компаній зросли з 2005 року на 382% проти середнього по ринку зростання на 187%, що є більш ніж вдвітьою перевагою та свідчить про беззаперечний вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність, ринкову стійкість та фінансову успішність підприємств [11, с. 6]. Перевага інноваційних лідерів над ринком прискорюється із часом, особливо, в останні 10 років, що добре візуалізується на Рис. 1, де BCG MIC 50 – це індекс 50 найбільш інноваційних компаній за рейтингом, а MSCI World – загальний індекс світового фондового ринку.

Лідерів інноваційного рейтингу від інших компаній, що взяли участь в дослідженні, виділяє наявність культури як запоруки зростання бізнесу, більша схильність до інвестицій в R&D та NPD, а також більша активність в пошуку технологій та стартапів для придбання для посилення власної експертизи.

Рейтинг найбільш інноваційних компаній 2023 року за результатами досліджень BCG включає в себе загальновідомі своїми новаторськими товарами та послугами корпорації, що задовольняють запити споживачів, вибагливих до високої якості дизайну, виробництва, функціональності, надійності, безпеки, екологічності, інклюзивності, культури обслуговування тощо [11, с. 5].

Розглянуті вище моделі боротьби за ринкове лідерство через інновації визначають внутрішні пріоритети діяльності підприємств, проте не менш важливими для успіху в конкурентній боротьбі є зовнішні умови, що створюються для функціонування та розвитку підприємства. Домінуючу роль у створенні передумов для інноваційної діяльності відводиться державній та наддержавній регуляторній політиці, а також розвитку

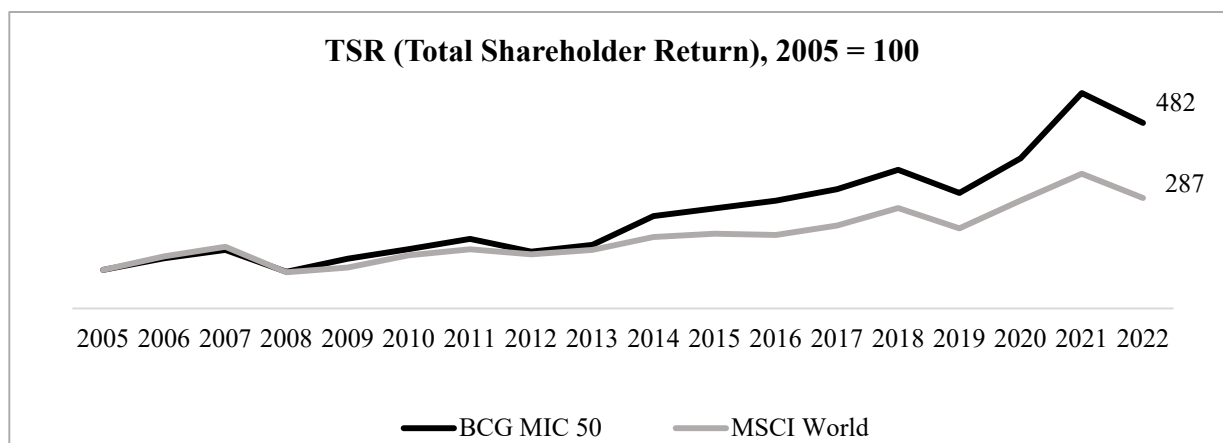


Рис. 1. Сукупний прибуток інвестора, що визначається як сума позитивної різниці вартості акцій та виплачених за ними дивідендів

Джерело: BCG, S&P CapitalIQ [11, с. 6]

Таблиця 1

Рейтинг найбільш інноваційних компаній 2023 року

№	Назва компанії	Країна походження	№	Назва компанії	Країна походження
1	Apple	США	11	Pfizer	США
2	Tesla	США	12	Johnson & Johnson	США
3	Amazon	США	13	SpaceX	США
4	Alphabet (Google)	США	14	NVIDIA	США
5	Microsoft	США	15	ExxonMobil	США
6	Moderna	США	16	Meta (Facebook)	США
7	Samsung	Південна Корея	17	Nike	США
8	Huawei	КНР	18	IBM	США
9	BYD Company	КНР	19	3M	США
10	Siemens	Німеччина	20	Tata Group	Індія

Джерело: BCG [11, с. 5]

освіти та науки. Регуляції включають в себе (але не обмежуються) фіскальну політику, грошово-кредитну, стимулювання підприємницької діяльності, заохочення іноземних інвестицій, витрати бюджету на наукові розробки та освітню діяльність, розвиток інфраструктури, дозвільна система, захист прав інтелектуальної власності, всі види безпеки, включаючи кібербезпеку.

Дані зовнішні умови суттєво відрізняються в залежності від країни, що відповідним чином впливає на інноваційну активність бізнесу – за більш сприятливих умов підприємства активно інвестують в розробки та впровадження нових товарів та послуг, за менш сприятливих – виробляють застарілий продуктивний ряд, стикаючись із конкурентним тиском та експансією інноваційних підприємств, на успіх яких працюють новітні ідеї та технології.

За координацію зусиль із стимулювання інноваційної діяльності на наддержавному рівні відповідають міжнародні інститути та об'єднання, серед яких провідну роль відіграють Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO), Світовий банк (WB), Міжнародний економічний форум (WEF) та Міжнародний союз електров'язку (ITU).

За ініціативи WIPO та підтримки університетів і дослідницьких організацій щорічно вимірюється рейтинг інноваційності країн Global Innovation Index, що дозволяє підприємствам визначати пріоритети щодо

розміщення центрів R&D, продуктивних сил та ініціатив із маркетингу і продажів. Іншою цінністю рейтингу є заохочення конкуренції між країнами із залучення капіталу та розвитку експертизи, що стимулює загальноосвітній технологічний та цивілізаційний розвиток. Методика рейтингу побудована на аналізі 7 факторів успішності країн в боротьбі за статус найбільш інноваційних: стан розвитку державних і суспільних інституцій, якість освіти і теоретичної науки, наявність сучасної інфраструктури, умови ведення бізнесу, доступність робочої сили, рівень розвитку технологій і наукових розробок та кількість інноваційної продукції, яку виробляє економіка. Інтегральний показник визначається як середнє за всіма факторами та відповідає загальній інноваційності країн [12, с. 58–59]. В Таблиці 2 наводиться перелік 10 лідерів рейтингу та місце України в ньому.

Співставлення рейтингів найбільш інноваційних компаній із рейтингом найбільш інноваційних країн дає очікуваний результат – більшість із підприємств ТОП20 походить із країн ТОП10, що свідчить про важливість створення передумов для розвитку інновацій в бізнесі зі сторони державних регуляторів. В свою чергу, передові інноваційні компанії надихають своїм прикладом інших підприємств, в тому числі закордонних, та стимулюють їх до ведення інноваційної діяльності.

Таблиця 2

## Рейтинг інноваційності країн світу 2023 року

Місце країни в рейтингу	Швейцарія	Швеція	США	Велика Британія	Сінгапур	Фінляндія	Нідерланди	Німеччина	Данія	Південна Корея	Україна
Загальний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55
Інституції	2	18	16	24	1	3	6	22	5	32	100
Освіта та теоретична наука	6	3	12	8	2	5	13	4	9	1	47
Інфра-структура	4	2	25	6	8	1	14	23	3	11	77
Умови ведення бізнесу	7	10	1	3	6	12	15	14	21	23	104
Робоча сила	5	1	2	13	3	4	8	16	12	9	48
Наукові розробки та технології	1	3	2	7	10	4	8	9	12	11	45
Випуск інноваційних продуктів	1	8	12	2	18	16	9	7	10	5	37

Джерело: WIPO, INSEAD, Cornell University [12, с. 58–59]

**Висновки.** За результатами дослідження впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств можна зробити ряд висновків: інноваційна діяльність є одним із ключових факторів впливу на ринкову успішність та стійкість підприємств, що досягається за рахунок формування довгострокових конкурентних переваг; в умовах цифрової трансформації зростає актуальність інновацій у галузі інформаційних технологій, зокрема, штучного інтелекту, роботизації, інтернету речей, блокчейн та хмарних обчислень; інновації є критично-важливим елементом будь-якої з відомих конкурентних стратегій; ведення ефективної інноваційної діяльності вимагає формування та підтримки корпоративної культури, що стимулює генерацію ідей та управління змінами; інноваційна діяльність не обмежується дослідженнями і розробками та створенням нових товарів і послуг – внутрішні пере-

творення є іншим пріоритетним напрямком боротьби за лідерство на ринку; конкуренту перевагу можна побудувати зсередини підприємства через інвестиції в інноваційну діяльність, а можна придбати на ринку у вигляді стартапу, що має інноваційну технологію та/або експертизу; існує беззаперечна кореляція та ймовірний причинно-наслідковий зв'язок між інвестиційною активністю підприємств та їх фінансовою успішністю, що характеризується капіталізацією та здатністю генерувати грошовий потік (виплачувати дивіденди власникам); успішна інноваційна діяльність підприємств неможлива без створення умов для її ведення державними та наддержавними регуляторами, що забезпечують необхідні освітній і науковий рівень, розвинені інфраструктуру і інституції, вільний доступ до капіталу та прозорі правила ведення бізнесу.

## Список використаних джерел:

1. Шумпетер Дж. Капіталізм, соціалізм і демократія. Третє видання. Taylor & Francis, 2003.
2. Друкер П. Інновації та підприємництво: практика і принципи. Harper & Row, 1986.
3. Портер М. П'ять конкурентних сил, які формують стратегію. *Harvard Business Review*. 2008. No. 86(1). P. 78–93.
4. Портер М. & Хеппельманн Дж. Як розумні, підключені продукти трансформують конкуренцію. *Harvard Business Review*. 2014. No. 92(11). P. 64–88.
5. Крістенсен К. Дилема новатора: коли нові технології призводять до краху великих фірм. *Harvard Business Review Press*. 1997.
6. Крістенсен К., Рейнор М. & Макдональд Р. Що таке підризна інновація? *Harvard Business Review*. 2015. No. 93(12). P. 44–53.
7. Шальмо Д., Вільямс К. & Бордман Л. Цифрова трансформація бізнес-моделей: найкращі практики, активатори та дорожні карти. *International Journal of Innovation Management*. 2017. No. 21(8). P. 1–17.
8. Kaplan R. & Norton D. The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. 1992. No. 70(1). P. 71–79.
9. Портер М. Конкурентні стратегії. Як досягти стабільно високих результатів. Free Press, 1998.
10. Кім Ч., Мауборгн Р. Стратегія блакитного океану. *Harvard Business Review*. 2005. No. 83(10). P. 76–84.
11. Глобальний Індекс Інновацій 2023: Інновації в умовах невизначеності. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
12. Найбільш Інноваційні Компанії 2023. The Boston Consulting Group. 2023. URL: <https://web-assets.bcg.com/ce/fd/d7fa78e547a09d2eef5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf>

## References:

1. Schumpeter J. A. (2003) *Capitalism, Socialism and Democracy. Third Edition*. Taylor & Francis.
2. Drucker P. (1986) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
3. Porter M. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, no. 86(1), pp. 78–93.
4. Porter M. & Heppelmann J. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, no. 92(11), pp. 64–88.

5. Christensen C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
6. Christensen C., Raynor M. & McDonald R. (2015) What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, no. 93(12), pp. 44–53.
7. Schallmo D., Williams C. & Boardman L. (2017) Digital Transformation of Business Models. Best Practice, Enablers, and Roadmaps. *International Journal of Innovation Management*, no. 21(8), pp. 1–17.
8. Kaplan R. & Norton D. (1992) The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, no. 70(1), pp. 71–79.
9. Porter M. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
10. Kim W. & Mauborgne R. (2005) Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, no. 83(10), pp. 76–84.
11. Most Innovative Companies 2023. The Boston Consulting Group. (2023). Available at: <https://web-assets.bcg.com/ce/fd/d7fa78e547a09d2cef5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf>.
12. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty (2023). Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.