



Менеджмент

УДК: 330.341.1:338.242.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18383113>

**Синергія науки та бізнесу як чинник інноваційного розвитку
України**

Ліпич Любов Григорівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики Луцький національний технічний університет, м. Луцьк,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Прийнято: 12.01.2026 | Опубліковано: 27.01.2026

***Анотація.** Сучасний розвиток національної економіки потребує активізації інноваційних процесів, що базуються на ефективній взаємодії науки, бізнесу та держави. Інновації формують основу економіки, заснованої на знаннях, створюючи умови для підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності підприємств і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Зростаюча складність ринкового середовища та вимоги до технологічного оновлення актуалізують необхідність формування інтегрованої інноваційної екосистеми. Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних підходів до формування ефективної взаємодії між наукою та бізнесом, визначення синергетичного потенціалу цих відносин і його значення для розвитку інновацій та конкурентоспроможності економіки. Для її досягнення проаналізовано значення інновацій для розвитку сучасних підприємств і національної економіки; досліджено особливості та передумови взаємодії між науковим середовищем і бізнесом;*



охарактеризувати сучасний стан інноваційної активності в Україні; обґрунтовано ключові переваги створення інтегрованої інноваційної екосистеми. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний та порівняльний аналіз. Доведено, що інноваційний розвиток залежить від здатності підприємств до генерування та комерціалізації знань, а також від рівня інституційної підтримки. Встановлено, що формування ефективної взаємодії між наукою та бізнесом ґрунтується на розвитку соціального капіталу, усвідомленій підприємницькій активності та налагодженій співпраці між партнерами. Показано, що сучасні показники інноваційної активності в Україні суттєво поступаються світовим лідерам, зокрема за рівнем високотехнологічного експорту та інвестицій у R&D. Обґрунтовано, що синергетичний ефект у відносинах між наукою та бізнесом сприяє створенню нових рішень, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і формуванню високотехнологічних секторів економіки. Ефективне функціонування інноваційної системи можливе за умови тісної кооперації науки, бізнесу та державних інституцій, що забезпечує активізацію синергетичних процесів, розвиток творчого потенціалу працівників і підвищення якості управління знаннями. Скоординовані дії учасників інноваційного процесу створюють підґрунтя для інтеграції України до глобального високотехнологічного простору, сприяють модернізації економіки та забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Ключові слова: інновації; наука; бізнес; державні структури синергія; соціальний капітал; підприємництво; інноваційна екосистема; економіка знань.



Synergy between science and business as a driver of innovation development in Ukraine's economy

Lipych Lubov,

Professor, Doctor of Economics, Lutsk National Technical University, Lutsk,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Abstract. *The modern development of the national economy requires the intensification of innovation processes based on effective interaction between science, business, and the state. Innovation forms the foundation of a knowledge-based economy, creating conditions for strengthening competitiveness, improving operational efficiency of enterprises, and ensuring sustainable socio-economic development. The growing complexity of the market environment and the increasing demands for technological modernization highlight the need to build an integrated innovation ecosystem. The purpose of the article is to summarize theoretical and practical approaches to forming effective interaction between science and business, to identify the synergistic potential of these relations, and to determine their significance for innovation development and the competitiveness of the economy. To achieve this goal, the article analyzes the importance of innovation for the development of modern enterprises and the national economy; examines the characteristics and prerequisites of interaction between the scientific environment and the business sector; assesses the current state of innovation activity in Ukraine; and substantiates the key advantages of creating an integrated innovation ecosystem. The methodological basis includes systemic, structural-functional, and comparative analysis. It is proven that innovation-driven development depends on the ability of enterprises to generate and commercialize knowledge, as well as on the level of institutional support. The study establishes that effective interaction between science and business is grounded in the development of social capital, conscious entrepreneurial activity, and well-organized cooperation between*



partners. The findings show that current indicators of innovation activity in Ukraine significantly lag behind global leaders, particularly in terms of high-tech exports and investment in R&D. It is substantiated that the synergistic effect in science–business relations fosters the creation of new solutions, enhances enterprise competitiveness, and contributes to the formation of high-technology sectors of the economy. Effective functioning of the innovation system is possible only with close cooperation among science, business, and public institutions, which ensures the activation of synergistic processes, the development of employees’ creative potential, and improved knowledge management. Coordinated actions of innovation process participants create the foundation for Ukraine’s integration into the global high-technology space, support economic modernization, and provide long-term competitive advantages.

Keywords: *innovation; science; business; public institutions; synergy; social capital; entrepreneurship; innovation ecosystem; knowledge economy.*

Постановка проблеми. У сучасних динамічно мінливих соціально-економічних умовах зростання темпів інноваційної діяльності залишається одним із спільних пріоритетів як розвинених, так і країн, що розвиваються. Співпраця, яка може забезпечити успіх науки та бізнесу, лежить в основі появи нових, часто революційних рішень та нових дослідницьких напрямків. Партнерство між наукою та бізнесом відіграє ключову роль у створенні нового виміру реальності, що базується на підвищенні операційної ефективності та впровадженні рішень нової якості. Свідоме нарощування інноваційного потенціалу шляхом створення мережі взаємозв'язків, підтримки, регулювання та спільних дій створює кращі умови для синергії, що стимулює розвиток ефективних рішень. Враховуючи необхідність вирішення проблем у пошуку чинників, що зміцнюють інноваційний розвиток, варто враховувати переваги синергії, що виникають як в сфері науки так і бізнесу.



Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обрана проблематика залишається актуальною та досліджена в наукових працях таких дослідників як: Senge, P.M. [1,9], Tidd J. [8], Bessant J.R. [8], Pavitt K. [8], Kleiner A. [9], Roberts Ch. [9], Ross R. [9], Roth G. [9], Smith B. [9], Guman E.C. [9], Jasińska M. [10], Mishi S. [12], Sibanda K. [12], Anakpo G. [12], Chakuzira W. [13], Okoche JMM. [13], Mkansi M. [13], Clark R. [14], Gaber J. [14], Datta J. [14], Talat S[14], Bomze S. [14], Marentette-Brown S. [14], Gagnon C. [14], Oliver D. [14], Lamarche L. [14], Forsyth P. [14], Carr T. [14], Price D. [14], Mangin D. [14]. Школяр С., Близнюк Т. П., Черевко О. Л. та інші. Проте теоретичні та практичні підходи до формування ефективної взаємодії між наукою та бізнесом, визначення синергетичного потенціалу цих відносин і його значення для розвитку інновацій та конкурентоспроможності економіки відображені недостатньо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених інноваційному розвитку та ролі науки у формуванні конкурентоспроможної економіки, залишається недостатньо вирішеною проблема системного узагальнення теоретичних і практичних підходів до формування ефективної взаємодії між наукою та бізнесом, зокрема з позицій виявлення та оцінювання їх синергетичного потенціалу в умовах трансформації національної інноваційної системи України. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції наукових розробок у бізнес-середовище, формування цілісної інноваційної екосистеми та визначення її ролі у підвищенні інноваційної активності й конкурентоспроможності національної економіки.

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних підходів до формування ефективної взаємодії між наукою та бізнесом, визначення синергетичного потенціалу цих відносин і його значення для розвитку інновацій та конкурентоспроможності економіки.



Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова конкурентоспроможної економіки вимагає активізації інноваційного розвитку як ключового чинника підвищення ефективності господарської діяльності. Усвідомлення взаємозалежностей економічних процесів і здатність до їх комплексного аналізу створюють підґрунтя для формування нових джерел економічного зростання та сталого розвитку [1].

У сучасних умовах інновації виступають основним каталізатором трансформаційних процесів на рівні підприємств і національної економіки загалом. Вони забезпечують підвищення операційної ефективності, адаптацію бізнесу до динамічного зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. Для української економіки це набуває особливої актуальності з огляду на необхідність прискорення інноваційних змін. Інноваційна діяльність створює додану вартість, сприяє розвитку економіки, заснованої на знаннях, і забезпечує позитивний соціально-економічний ефект для всіх учасників ринку.

Формування інноваційної економіки неможливе без ефективної взаємодії науки, бізнесу та держави. Партнерство між науковими установами й підприємницьким сектором сприяє мобілізації знань і технологій, підвищенню результативності інноваційної діяльності та створенню синергетичного ефекту. За таких умов бізнес виступає джерелом практичних запитів, а наука - основою генерування рішень, орієнтованих на комерціалізацію результатів досліджень.

Державна підтримка відіграє ключову роль у формуванні спільного інституційного простору та розвитку коопераційних зв'язків у межах тріади «наука - бізнес - держава». Розбудова інтегрованої інноваційної екосистеми, реалізація спільних проєктів і стимулювання трансферу знань створюють умови для підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності національної економіки.



Досвід провідних країн світу підтверджує, що лише економіка, заснована на наукових досягненнях та ефективній комерціалізації знань, здатна успішно конкурувати на глобальних ринках. Зокрема, Ізраїль та Південна Корея інвестують у дослідження та розробки понад 5 % ВВП, що забезпечує їм лідерські позиції у світових рейтингах інноваційності. США, Швеція, Німеччина та Японія стабільно підтримують частку витрат на R&D на рівні 3-3,5 % ВВП, що сприяє формуванню економіки, заснованої на знаннях, і розвитку високотехнологічних галузей [2,3]. Такий підхід дозволяє країнам не лише підвищувати продуктивність і створювати нові робочі місця, а й забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток. Високий рівень фінансування науки та інновацій є доказом того, що інвестиції у знання створюють довгострокові конкурентні переваги й виступають основою модернізації національної економіки.

Слід наголосити, що без залучення підприємств наукові дослідження та розробки не будуть впроваджені, а український бізнес без науки не запропонує рішень, конкурентоспроможних на світовому рівні. Тому розвиток інновацій вимагає створення нових якісних знань та наукових досліджень, які матимуть практичне застосування в бізнес моделях.

Взаємозалежність основних суб'єктів економічної екосистеми визначає, що наука є основою інноваційної діяльності, тоді як бізнес надихає та підтримує її. Тому наука та бізнес повинні динамічно співпрацювати, щоб зробити економіку більш інноваційною. Однак цей зв'язок вимагає визначення основ для його розвитку.

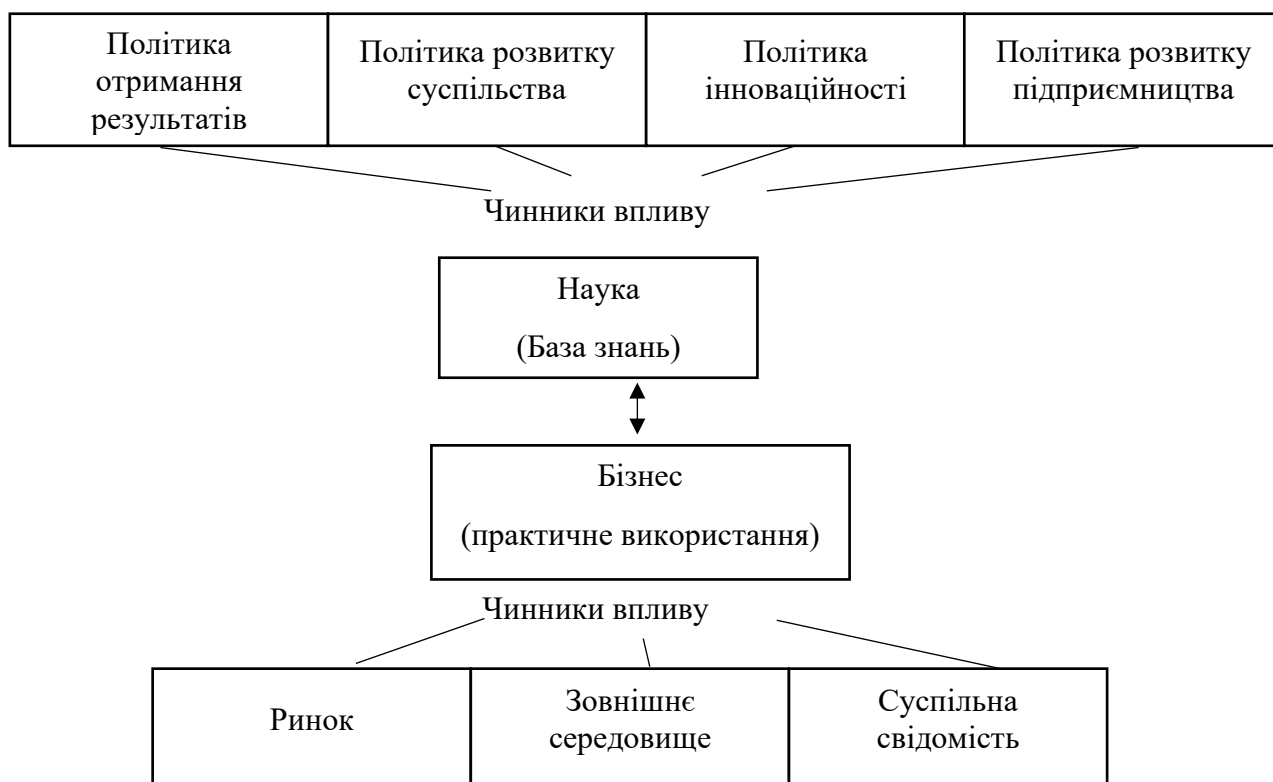


Рис.1. Формування і регулювання реляції наука - бізнес

Оскільки відносини між наукою та бізнесом є складними, часто важкими для реалізації, невизначеними, дорогими, вони потребують підтримки з боку державних установ, а також підвищення їхньої цінності та громадської обізнаності. Науковий вимір створюється, перш за все, академічною спільнотою - університетами, науково-дослідними підрозділами та інститутами. Бізнес, у свою чергу, складається з економічних суб'єктів, що працюють у різних галузях та з різним рівнем активності. Спостерігаючи за функціонуванням цих двох вимірів та їх спільною участю в розвитку інновацій, можна стверджувати, що більший рівень проникнення науки в компанії відбувається у великих та середніх підприємствах.

За даними державної служби статистики України, частка кількості інноваційно активних промислових підприємств у загальній кількості промислових підприємств у 2020 склала 16,0%, 2021 - 7,9%, 2022 - 8,6%;



2023 - 8,4%, 2024 - 17,1%. На виконання наукових (фундаментальних, прикладних) досліджень та науково-технічних розробок у 2024 році залучено 74311,0 тис. грн. [4].

Але досі існують певні труднощі на шляху до повного інноваційного насичення вітчизняної економіки. Про це свідчить наукомісткість промислового виробництва. Країни-лідери у виробництві та експорті високотехнологічної продукції - це зокрема Китай (35,2 % частка високотехнологічного експорту у загальному експорті в 2025 році) та Тайвань (60,4%) [5]. У порівнянні з ними Україна має значно скромніші показники. Зокрема, за даними «The Global Economy», частка високотехнологічного експорту від виробленого промислового експорту України у 2023 році становила лише 6,69 % (середнє по світу - близько 11,18 %). [6]. Водночас у звіті World Intellectual Property Organization (GII 2025) обсяги України у 2022 році за показником «High-tech manufacturing output» склали 10,44 млрд USD, це 67-те місце [7]. Таким чином, Україна має потенціал для зростання у секторах високих технологій, проте наразі вона значно поступається перед країнами-донорами інноваційної продукції.

Інновації доцільно розглядати як складову відкритої системи генерування, обміну та практичного використання знань, що функціонує відповідно до принципів економіки, заснованої на знаннях. Формування такої системи відбувається під впливом державної політики, соціально-економічних трансформацій і динаміки зовнішнього середовища, що зумовлює потребу у створенні гнучкої та ефективної моделі взаємодії між наукою, бізнесом і державними інституціями. Її метою є формування сприятливого інноваційного середовища та інтеграція України до кола технологічно розвинених країн.

Розвиток економіки знань як основи інноваційної політики передбачає підвищення компетентностей людського капіталу, розвиток організаційного навчання та активізацію участі працівників у створенні нових рішень [8]. У



цьому контексті інноваційна політика виконує функцію інтегратора науки, технологій і підприємництва, забезпечуючи інституційні та фінансові умови для комерціалізації результатів досліджень і трансферу знань.

Ефективність взаємодії науки та бізнесу значною мірою залежить від управлінських підходів і організаційної культури підприємств. Інноваційний розвиток потребує впровадження практик, орієнтованих на підтримку креативності, адаптивності та внутрішньої мотивації персоналу, що створює передумови для виникнення синергії у спільній діяльності.

Взаємовідносини науки та бізнесу формуються також під впливом ринкової кон'юнктури, економічної політики та технологічних змін. Така співпраця пов'язана з підвищеним рівнем ризику, проте за наявності розвиненої культури інновацій і позитивного соціального сприйняття творчих рішень вона стає джерелом сталого розвитку [9].

Синергія у відносинах між наукою та бізнесом проявляється як ефект взаємного посилення результатів спільної діяльності, що перевищує суму окремих зусиль. Вона формується на основі соціального капіталу, довіри та ефективного обміну знаннями й є ключовим чинником створення інновацій як спільного блага. Реалізація синергетичного потенціалу відбувається через спільну науково-дослідну діяльність, трансфер знань і комерціалізацію результатів досліджень, що сприяє формуванню нової соціально-економічної реальності та підвищенню конкурентоспроможності економіки [10; 11].

Враховуючи вищезазначені тлумачення, вважаємо, що потенціал синергії у відносинах між наукою та бізнесом полягає в реляції спільної діяльності. Основою такої діяльності є рівень розвитку соціального капіталу, який має здатність активувати підприємницький потенціал та співпрацю. Цінністю, що виходить із синергетичного потенціалу, що має вирішальне значення для розвитку інновацій, є креативність, яка вважається проявом когнітивної активності у спільних діях.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Реалізація відносин між наукою та бізнесом відбувається шляхом спільного визначення та здійснення науково-дослідної діяльності, ефективної передачі знань та комерціалізації результатів досліджень. Явище синергії та її потенціал породжують комбінований ефект від реляції між наукою та бізнесом у формі інновацій. Інновації як спільне благо сприяє впровадженню процесів змін, створенню нових якісних знань та рішень, спільному формуванню нової соціально-економічної реальності та зміцненню конкурентних переваг, створюючи таким чином сприятливі умови для розвитку.

У реляції між наукою та бізнесом першим чинником, визначеним як основа синергетичного потенціалу, є соціальний капітал, «який визначається дwoяко: (1) як активи, доступні членам соціальних груп (наприклад, довіра, правила та застосування санкцій); (2) як внутрішні ресурси - соціальна підтримка, канали інформації й соціальні «автентифікації» - у межах мережі індивіда» [12]. Ця цінність створює усвідомлення спільної взаємозалежності, відповідальності та відданість якості відносин через взаємодопомогу та можливість взаємної вигоди.

Другий чинником забезпечення синергетичного потенціалу є підприємництво, «діяльність, орієнтована на розпізнавання і використання можливостей, мобілізацію ресурсів, інновації й створення цінності (економічної, соціальної чи екологічної) шляхом започаткування нової справи або трансформації існуючої»[13]. У цьому підході підприємництво розуміється як здатність втілювати ідеї в життя. Воно передбачає свідомі дії в пошуку можливостей, створенні та здійсненні нових ініціатив, а також здатність використовувати можливості в зовнішньому середовищі. Третім є співпраця, яку слід вважати одним з ключових факторів створення сприятливих умов для синергії у спільній діяльності. Співпраця демонструє найсильнішу взаємозалежність щодо соціального капіталу та підприємництва. Співпраця - це взаємодія між кількома партнерами (академічним інститутом,



благодійними організаціями, медичними практиками) задля спільної реалізації програми, яка передбачає обмін знаннями та ресурсами, координацію дій і спільне прийняття рішень. Тобто: співпраця - це процес, у якому різні за типом організації партнери спільно планують, виконують та оцінюють інтервенцію, використовуючи свої ресурси й компетенції для досягнення загальної мети.

Формування ефективних відносин між наукою та бізнесом потребує створення гнучкої моделі співпраці, здатної адаптуватися до специфічних потреб партнерів і змін ринкового середовища. Підґрунтям такої взаємодії є довіра, відкритість і партнерство, що забезпечують зростання потенціалу взаємного впливу. Результативна співпраця між науковими установами та бізнесом має ґрунтуватися на принципах взаємної підтримки у досягненні спільних стратегічних цілей, обміну знаннями та досвідом, постійного взаємного стимулювання до інновацій і вдосконалення, а також усвідомлення важливості залучення мотивованих працівників. Свідоме зміцнення партнерських зв'язків між наукою та бізнесом передбачає урахування потенційних ефектів від синергетичних дій, спрямованих на досягнення спільного результату. Серед основних переваг такої взаємодії варто відзначити раціональне використання ресурсів і часу, підтримку реалізації суміжних проєктів, створення якісніших і довговічніших продуктів, підвищення корисності результатів діяльності, розвиток компетенцій, інноваційність запропонованих рішень, а також зростання професійної активності, конкурентоспроможності та економічних показників.

Висновки та пропозиції. Інновації доцільно розглядати як складову відкритої системи, орієнтованої на генерування нових знань і реалізацію можливостей в економіці, заснованій на знаннях. Її функціонування відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища та потребує ефективної взаємодії між наукою, бізнесом і державою. Саме така взаємодія



створює передумови для комерціалізації результатів наукових досліджень і зміцнення інноваційного потенціалу.

Водночас рівень усвідомлення необхідності співпраці між наукою та бізнесом залишається недостатнім, а оптимальні форми й механізми партнерства на практиці ще не сформовані. У більшості випадків взаємодія не орієнтована на реалізацію спільних ініціатив із чітко визначеними та вимірюваними результатами.

Ефективна співпраця передбачає наявність довіри, узгодженості цілей, спільного бачення завдань і готовності до довгострокової взаємодії, а також здатність сторін оцінювати взаємні вигоди. Водночас істотною перешкодою залишається недостатнє фінансування наукових досліджень і низька участь бізнесу в їх підтримці, що обмежує реалізацію інноваційного потенціалу.

Попри складність і фрагментарність відносин між наукою та бізнесом, існують значні можливості для розвитку партнерства в межах тріади «наука – бізнес – держава». За умови належної координації та підтримки накопичений інтелектуальний потенціал може стати основою формування стійкої інноваційної синергії та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1.Senge P. M. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York : Crown Business, 2014.

2.Gross domestic spending on R&D [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/wqubcl>, (дата звернення: 15.12.2025).

3.Which Countries Are Allocating the Highest Percentage of GDP to Research and Development Investment? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.lt/rfvjld> (дата звернення: 15.12.2025).

4.Наука, технології та інновації [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. Режим доступу:



https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/nauka/nauka12.htm (дата звернення: 15.12.2025).

5.Top 10 High-Tech Exporters (2025) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/urtjho> (дата звернення: 15.12.2025).

6.Ukraine: High-tech exports, percent of manufactured exports [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.lu/qsobst> (дата звернення: 15.12.2025).

7.Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/hncuzm> (дата звернення: 15.12.2025).

8.Tidd J., Bessant J. R., Pavitt K. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2015.

9.Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Roth G., Smith B., Guman E. C. The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380511>

10.Jasińska M. Recognition and description of synergy conditions in teamwork in view of the grounded theory. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Vol. 7, no. 1.

11.Evaluation study on the external coherence and synergies of Horizon 2020 within the European research and innovation support system [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.lt/wkdipd> (дата звернення: 15.12.2025).

12.Mishi S., Sibanda K., Anakpo G. The Concept and Application of Social Capital in Health, Education and Employment: A Scoping Review. Social Sciences. 2023. Vol. 12, no. 8. Art. 450. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci12080450>.

13.Chakuzira W., Okoche J. M. M., Mkansi M. Refining the Definition and Typologies of Entrepreneurship in Africa: A Systematic Review. Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, no. 8. Art. 184. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080184>.



14.Цинкуш Ю. Тренди у мерчі 2025 року: екотехнології та вплив суспільних змін [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.moodua.com/post/trends-2025-eco-technologiesand-impact-of-social-changes> (дата звернення: 15.12.2025).

15.Mandych O., Semenov A., Yepifanova I., Kayanova Y. Research of Information Platforms and Digital Transformation Algorithms for Post-War Recovery of Ukrainian Business. In: Data-Oriented Business and its Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. Cham : Springer, 2024. Vol. 194. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_6

References:

1.Senge, P.M. (2014).The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Crown Business. New York.

2.Gross domestic spending on R&D. Available at: <https://surl.li/wqubcl>. (Accessed 15 December, 2025).

3.Which Countries Are Allocating the Highest Percentage of GDP to Research and Development Investment? Available at: <https://surl.lt/rfvjld> (Accessed 15 December, 2025).

4. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. available at: https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/nauka/nauka12.htm(Accessed 15 December, 2025).

5.TOP 10 High-Tech Exporters (2025), available at: <https://surl.li/yrtjho> (Accessed 15 December, 2025).

6.Ukraine: High tech exports, percent of manufactured exports. available at: <https://surl.lu/qcobst> (Accessed 15 December, 2025).

7.Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025, available at: <https://surl.li/hncyzm> (Accessed 15 December, 2025).



8. Tidd J., Bessant J.R., Pavitt K. (2015). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

9. Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Roth G., Smith B., Guman E.C. (2007). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380511>

10. Jasińska M. (2019). Recognition and description of synergy conditions in team work in view of the grounded theory, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(1).

11. Evaluation study on the external coherence and synergies of Horizon 2020 within the European research and innovation support system, available at: <https://surl.lt/wkdipd> (Accessed 15 December, 2025).

12. Mishi S, Sibanda K, Anakpo G. (2023). The Concept and Application of Social Capital in Health, Education and Employment: A Scoping Review. *Social Sciences*. 12(8):450. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci12080450>

13. Chakuzira W, Okoche JMM, Mkansi M. (2024). Refining the Definition and Typologies of Entrepreneurship in Africa: A Systematic Review. *Administrative Sciences*. 14(8):184. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080184>

14. Tsynkush, Yu. (2025), Trends in the 2025 market: eco-technologies and the impact of social changes, available at: <https://www.moodua.com/post/trends-2025-ecotechnologies-and-impact-of-social-changes> (Accessed 15 December, 2025).

15. Mandych, O., Semenov, A., Yepifanova, I., Kayanova, Y. Research of Information Platforms and Digital Transformation Algorithms for Post-War Recovery of Ukrainian Business. In: *Data-Oriented Business and its Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2024. Vol. 194. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_6.