

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

КАЛІНІН ДЕНИС ОЛЕГОВИЧ

УДК: 658.5:330.341.1:005.21

ДИСЕРТАЦІЯ

**«ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН»**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Д.О. Калінін

Науковий керівник: Дискіна Анастасія Аркадіївна, кандидат економічних наук, доцент.

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Калінін Д.О. *Організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2026.

У дисертації розроблено та обґрунтовано теоретико-методичні положення щодо організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін і рекомендацій щодо їх застосування підприємством.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, вказано її зв'язок з науковими темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи. визначено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів. Наведено дані щодо апробації результатів і публікацій.

Обґрунтовано, що актуальність дослідження організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств зумовлена необхідністю адаптації господарюючих суб'єктів до умов глобальної турбулентності, високої динаміки змін, цифрової трансформації, економічної нестабільності та зростання глобальної конкуренції. Таким чином, наукове обґрунтування, розробка та впровадження адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

У розділі 1 «Науково – теоретичні засади формування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств» здійснено теоретичний аналіз категоріального апарату поняття «інноваційний потенціал підприємства», узагальнено підходи до його

визначення, проаналізовано фактори, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу, а також визначено специфічні особливості його трансформації в умовах швидких змін, систематизовано існуючі наукові підходи та концепції до формування організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом.

У результаті теоретичного аналізу систематизовано категоріальний апарат дослідження інноваційного потенціалу підприємства та уточнено поняття «інноваційний потенціал підприємства». Обґрунтовано доцільність його розгляду як відкритої, динамічної та багаторівневої системи, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечує інтеграцію ресурсів і компетенцій та визначає здатність підприємства до генерації, впровадження й комерціалізації інновацій в умовах нестабільності.

Обґрунтовано, що розвиток інноваційного потенціалу визначається комплексною дією технологічних, економічних, соціальних, інституційних і політичних факторів, вплив яких у сучасних умовах має нелінійний та асиметричний характер. Встановлено, що основними драйверами його трансформації є цифровізація, глобалізація знань, зміни ринкової кон'юнктури та зростання ролі людського капіталу, що зумовлює необхідність адаптивного та проактивного управління інноваційним розвитком підприємств.

Систематизовано існуючі наукові підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом та визначено його структурно-функціональні компоненти – стратегічну, організаційну, економічну, інформаційну та партнерську. Обґрунтовано доцільність їх інтеграції в єдину адаптивну систему управління, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку та формування стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Визначено, що інноваційний потенціал у сучасних умовах є динамічною, відкритою системою, яка постійно трансформується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. *Запропоновано враховувати*

інтеграцію ресурсів, міждисциплінарність, стратегічну гнучкість, ціннісну орієнтацію та управління невизначеністю як основу конкурентних переваг в умовах швидких змін. Автором підкреслено важливість міждисциплінарного мислення, відкритості до зовнішніх інноваційних впливів, стратегічної гнучкості, орієнтації на сталість і компетентного управління ризиками.

Запропоновано основні фактори ефективності інноваційного потенціалу: динамічна інтеграція ресурсів, системне мислення, відкритість до партнерств і інноваційних екосистем, проактивність у прогнозуванні змін, орієнтація на економічну, соціальну та екологічну сталість, застосування гнучких моделей управління та культури експериментування.

Набуло подальшого розвитку розуміння організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом як комплексного інтегрованого підходу, що поєднує різноманітні концепції та методології управління. Автором детально описано, що систематичне поєднання ресурсного, процесного, стратегічного та партнерського напрямів забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність механізму в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Сформульовано таку робочу гіпотезу дослідження: припускається, що ефективний розвиток інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін та нестабільного середовища забезпечується за умови формування та впровадження адаптивного організаційно-економічного механізму управління, який ґрунтується на інтеграції ресурсів, компетенцій та інституційних факторів, враховує вплив макро- та мікросередовища, регіональні особливості та глобальні трансформації, що у сукупності сприяє підвищенню інноваційної активності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

В розділі 2 «Аналіз стану та тенденцій розвитку інноваційного потенціалу підприємств» досліджено сучасний стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств України та світу, виявлено основні тенденції, проблеми та резерви його активізації; оцінено вплив факторів макро– та

мікросередовища на динаміку інноваційного потенціалу, досліджено сучасні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційну активність підприємств; виявлено регіональні особливості трансформації інноваційного потенціалу підприємств, окреслено територіальні диспропорції, оцінено рівень інноваційного потенціалу українських підприємств та напрями регіонального інноваційного зростання.

На основі аналізу сучасного стану розвитку інноваційного потенціалу підприємств України та світу виявлено основні тенденції – зростання ролі нематеріальних активів, поширення відкритих інновацій, посилення міжсекторної кооперації, а також проблеми, серед яких домінують дефіцит інвестицій, кадрові обмеження та інституційна нестабільність. Визначено резерви активізації інноваційного потенціалу, пов'язані з розвитком партнерських взаємодій, цифровізацією та інтеграцією у глобальні інноваційні системи. Доведено, що фактори макро- та мікросередовища мають визначальний вплив на динаміку інноваційного потенціалу підприємств, причому в умовах воєнної та повоєнної трансформації особливого значення набувають безпекові ризики, доступ до фінансових ресурсів, якість державної політики та рівень організаційної гнучкості підприємств. Встановлено, що врахування зазначених факторів є необхідною умовою забезпечення стійкості та адаптивності інноваційного розвитку.

Виявлено регіональні диспропорції розвитку інноваційного потенціалу підприємств України, які проявляються у нерівномірності інноваційної активності, концентрації інноваційних ресурсів у великих економічних центрах, відмінностях у рівні розвитку інноваційної інфраструктури та доступі до фінансування між регіонами. Встановлено, що напрями регіонального інноваційного зростання пов'язані з розвитком кластерів, інноваційної інфраструктури, партнерств з університетами та інтеграцією у міжнародні інноваційні мережі. Обґрунтовано доцільність врахування територіальних особливостей при формуванні політики інноваційного розвитку.

Виявлено основні тенденції світового інноваційного розвитку, що полягають у посиленні ролі інституційної підтримки інноваційної діяльності, створенні сприятливого нормативно – правового середовища, розвитку венчурного капіталу та захисту інтелектуальної власності. Доведено, що країни з високим рівнем економічного розвитку досягають лідерства в інноваціях завдяки значним інвестиціям у наукові дослідження, розвитку людського капіталу та формуванню сприятливих умов для стартапів. Водночас виявлено значний розрив між розвиненими країнами та країнами з перехідною економікою через брак ресурсів, слабку інституційну спроможність та нестачу сучасних технологій.

Сформовано, що інноваційний потенціал підприємств України базується на наявності висококваліфікованого людського капіталу, розвиненій системі освіти, науково – дослідній базі та потужному ІТ – секторі. Виявлено, що його реалізація стримується через недосконалість інституційної підтримки, недостатнє фінансування, слабку взаємодію науки та промисловості, а також низький рівень комерціалізації наукових розробок.

Доведено, що воєнні умови суттєво вплинули на макросередовище (падіння ВВП, релокація бізнесу, зниження інвестиційної активності) та мікросередовище (втрата кадрів, ускладнення логістики), але одночасно стимулювали переорієнтацію на прикладні дослідження, цифровізацію, розвиток оборонних та енергоефективних технологій.

Доведено, що у воєнних умовах інноваційний потенціал підприємств формується в динамічному та високоризикованому середовищі, що потребує адаптивного й проактивного управління, мобілізації внутрішніх ресурсів та впровадження інновацій як інструмента виживання та довгострокового розвитку.

Отримані аналітичні висновки підтвердили робочу гіпотезу дослідження та забезпечили розроблення практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємств, представлених у третьому розділі роботи.

В розділі 3 «Адаптивний організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін» обґрунтовано концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, що враховує чинники нестабільного середовища; розроблено моделі, інструменти та механізми стимулювання інноваційної діяльності підприємств, спрямовані на активізацію їхнього інноваційного потенціалу в умовах швидких змін; запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів підвищення ефективності організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу.

Сучасна господарська діяльність підприємств стикається з істотними викликами, що потребують нових підходів до управління інноваційним розвитком. *Ключовою характеристикою таких підходів є адаптивність*, яка забезпечує проактивне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. *Адаптивні інноваційні процеси враховують як ендогенні фактори* (корпоративна культура, управлінський стиль, ресурсний потенціал, інтелектуальний та технологічний рівень, соціальна відповідальність), так і *екзогенні* (політична та економічна стабільність, розвиток НДДКР, державна підтримка, потреби ринку, глобалізація, цифровізація).

Обґрунтовано концептуальні засади побудови адаптивного організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, який базується на принципах системності, адаптивності, інтегративності, відкритості та сталого розвитку, а також доповнений принципами стратегічної спрямованості, інклюзивності, digital-центрованості, прозорості та орієнтації на соціально відповідальні інновації. Запропонований механізм дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності та турбулентності, одночасно сприяючи регіональному інноваційному зростанню та інтеграції в міжнародні технологічні мережі.

Адаптивне управління інноваційним потенціалом характеризується еластичністю рішень, сценарним плануванням, якісним зворотним зв'язком, орієнтацією на ризики, модульністю та масштабністю. Для підвищення інноваційної активності українських підприємств запропоновано авторську модель архітектури адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Такий механізм, на думку автора, структурно побудований як система організаційного та економічного блоків, має гнучкий адаптивний характер та стратегічну орієнтованість управління інноваціями на засади сталого розвитку бізнесу, що складається з організаційного (нормативно – правовий базис, інноваційна інфраструктура, НДДКР, комерціалізація, партнерство, корпоративна культура) та економічного блоків (економічні інструменти й методи). Основними принципами побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств визначені стратегічна спрямованість, врахування засад сталого розвитку, інклюзивність, ефективність, digital – центрованість, відкритість і прозорість.

Запропонований адаптивний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств орієнтований на досягнення конкурентних переваг за рахунок сталого розвитку та ґрунтується на управлінні соціально відповідальними (стійкими) інноваціями.

Аналіз світового досвіду показує наявність національних моделей інноваційного розвитку (серед найбільш поширених і відомих національних моделей стимулювання інноваційного розвитку підприємств на сьогодні виділяються: американська, японська, європейська моделі, китайська, ізраїльська, австралійська моделі, казахстанська модель та світова модель стимулювання «зелених інновацій», запропонована OECD), ефективність яких забезпечується фінансовими, податковими, правовими та інфраструктурними інструментами. Для України перспективними є моделі, орієнтовані на

створення довгострокової суспільної цінності та соціальну відповідальність бізнесу.

Розроблено комплекс моделей, інструментів та рекомендацій щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємств, включаючи інструменти сценарного планування, ризик-орієнтованого управління, партнерської взаємодії та розвитку людського капіталу. Це забезпечує підвищення результативності організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах швидких змін.

Ключові слова: інноваційний потенціал, організаційно - економічний механізм, інновації, управління розвитком, підприємство, адаптивність, інноваційна активність, швидкі зміни, структурно-функціональні компоненти, модель, фактори, нестабільність середовища, оцінка ефективності.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у фахових виданнях України

1. Калінін Д.О. Формування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 31 – 42. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.14110528 (*Kam. B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (1,05 д.а.).
2. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно – економічного механізму управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6 (76). С. 135 – 144. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.14. DOI: 10.5281/zenodo.14549878. (*Kam. B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (0,85 д.а.).
3. Калінін Д.О. Ефективні напрями та організаційно – економічні механізми стимулювання інноваційної активності підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 32 – 40. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/32.pdf>. (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.01.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15162186. (*Kam. B, Index Copernicus, Google Scholar*) (0,77 д.а.).
4. Добрянська Н. А., Лебедева В. В., Ліганенко М. Г., Калінін Д. О. Імперативи розбудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 53 – 57. URL: <http://apie.org.ua/uk/imperativi-rozbudovi-organizatciino/> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-12> (*Kam. B, Index Copernicus*) (0,49 д.а., особистий внесок здобувача: сучасні напрями

розбудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств – 0,35 д.а.).

5. Добрянська Н. А., Дискіна А.А., Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Організаційно – економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №4. С. 115 – 120. URL: <https://apie.org.ua/uk/organ%dl%96zadc%dl%96ino-ekonom%dl%96chnii-mehan%dl%96zm-3/> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26> (Кат. Б, Index Copernicus) (0,6 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано організаційно – економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств і визначено напрями його вдосконалення – 0,35 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Калінін Д.О. Теоретичні аспекти інновацій на сучасному етапі соціально – економічного розвитку. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 08 – 09 червня 2023 р., Україна, м. Одеса. С. 39 – 43. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf. (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

7. Тетью А.П., Калінін Д.О. Інституціональне забезпечення економічного розвитку регіону і громад в умовах швидких змін. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*: Матеріали XI міжнар. наук. – практ. конф., 17–18 жовтня 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 583 – 585. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: визначено інституціональне забезпечення економічного розвитку регіону в умовах швидких змін – 0,1 д.а.).

8. Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Теоретичні аспекти інновацій в системі управління. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 10 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 24–27. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,16 д.а., особистий внесок здобувача: систематизація поняття «інновацій» – 0,08 д.а.).

9. Калінін Д.О. Організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 10 – 11 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 171 – 173. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

10. Черкасов Д.Ф., Калінін Д.О. Формування потенціалу виробничого підприємства та управління ним на основі інноваційного розвитку: досвід ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації*: Матеріали наук. – практ. конф., 21 – 22 березня 2024 р., Україна, м. Кривий Ріг, С. 302 – 304. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,17 д.а., особистий внесок здобувача: сформовано потенціал виробничого підприємства на основі досвіду країн ЄС – 0,09 д.а.).

11. Калінін Д.О. Аналіз організаційно – економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. С. 20 – 24. URL: <https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna->

[konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/](#) (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

12. Калінін Д.О. Зарубіжний досвід управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнар. наук. – практ. конф., 13 вересня 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 81 – 83. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content> (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

13. Калінін Д.О. Удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 86 – 88. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

14. Віслоцький В.І., Калінін Д.О., Тетью А.П. Туризм в Одеській області: соціально – економічні переваги та стратегії розвитку. *Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, 16 – 17 квітня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 86 – 88. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development_tourism_business-25.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: дослідження соціально-економічних переваг та стратегій розвитку галузей – 0,06 д.а.).

15. Калінін Д.О. Концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 05 – 06 червня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 125 – 127. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

SUMMARY

Kalinin D.O. *Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Enterprises' Innovation Potential under Rapid Changes*. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 051 – Economics. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation develops and substantiates theoretical and methodological provisions regarding the organizational and economic mechanism for managing the development of enterprises' innovation potential under rapid changes, as well as recommendations for its practical application by enterprises.

In *the introduction*, the relevance of the dissertation topic is substantiated, its connection with scientific themes is indicated, and the aim, objectives, object, subject, and methods are formulated. The scientific novelty and practical significance of the obtained results are defined. Information on the approbation of the results and publications is provided. Thus, the scientific substantiation, development, and implementation of an adaptive organizational and economic mechanism for managing the development of enterprises' innovation potential under rapid changes is important both from theoretical and practical perspectives.

Chapter 1 “Scientific and Theoretical Principles for Forming the Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Enterprises' Innovation Potential”, presents a theoretical analysis of the categorical framework of the concept of “enterprise innovation potential,” generalizes approaches to its definition, analyzes the factors influencing its development, and identifies the specific features of its transformation under rapid changes. Existing scientific approaches and concepts to forming the organizational and economic mechanism for managing innovation potential are also systematized.

As a result of the theoretical analysis, the categorical framework for studying the innovative potential of an enterprise has been systematized, and the concept of “innovative potential of an enterprise” has been refined. The expediency of considering it as an open, dynamic, and multi-level system has been substantiated; such a system is formed under the influence of internal and external factors, ensures the integration of resources and competencies, and determines the enterprise’s ability to generate, implement, and commercialize innovations under conditions of instability.

It has been substantiated that the development of innovative potential is determined by the complex interaction of technological, economic, social, institutional, and political factors, the influence of which in modern conditions is nonlinear and asymmetric. It has been established that the main drivers of its transformation are digitalization, the globalization of knowledge, changes in market conditions, and the increasing role of human capital, which necessitates adaptive and proactive management of enterprise innovative development.

Existing scientific approaches to the formation of the organizational and economic mechanism for managing innovative potential have been systematized, and its structural and functional components - strategic, organizational, economic, informational, and partnership - have been identified. The expediency of their integration into a unified adaptive management system oriented toward ensuring sustainable development and the formation of strategic competitive advantages of the enterprise has been substantiated.

It has been determined that innovative potential in modern conditions is a dynamic, open system that is constantly transformed under the influence of internal and external factors. It is proposed to consider the integration of resources, interdisciplinarity, strategic flexibility, value orientation, and uncertainty management as the basis for competitive advantages in conditions of rapid change. The author emphasizes the importance of interdisciplinary thinking, openness to external innovative influences, strategic flexibility, sustainability orientation, and competent risk management.

The main factors of the effectiveness of innovative potential have been proposed: dynamic integration of resources, systems thinking, openness to partnerships and innovation ecosystems, proactivity in forecasting changes, orientation toward economic, social, and environmental sustainability, application of flexible management models, and a culture of experimentation.

The understanding of the organizational and economic mechanism for managing innovative potential has been further developed as a comprehensive integrated approach that combines various management concepts and methodologies. The author describes in detail that the systematic combination of resource-based, process-oriented, strategic, and partnership approaches ensures the necessary flexibility and adaptability of the mechanism in conditions of continuous environmental change.

The following working hypothesis of the study has been formulated: it is assumed that the effective development of the innovative potential of enterprises under conditions of rapid change and an unstable environment is ensured through the formation and implementation of an adaptive organizational and economic management mechanism based on the integration of resources, competencies, and institutional factors, taking into account the influence of the macro- and microenvironment, regional characteristics, and global transformations, which collectively contribute to increasing the innovative activity, resilience, and competitiveness of enterprises.

Chapter 2 “Analysis of the State and Development Trends of Enterprises’ Innovation Potential,” the current state of innovation potential development of enterprises in Ukraine and worldwide is examined. The main trends, challenges, and reserves for its activation are identified; the influence of macro – and microenvironmental factors on the dynamics of innovation potential is assessed; modern external and internal challenges affecting enterprises’ innovation activity are analyzed; regional features of innovation potential transformation are identified, territorial disparities are outlined, and the level of innovation potential

of Ukrainian enterprises as well as directions of regional innovation growth are evaluated.

Based on the analysis of the current state of development of the innovative potential of enterprises in Ukraine and worldwide, the main trends have been identified – namely, the increasing role of intangible assets, the spread of open innovation, and the strengthening of cross-sectoral cooperation. At the same time, key challenges have been revealed, including a shortage of investment, human resource constraints, and institutional instability. The reserves for activating innovative potential have been determined, particularly those related to the development of partnership interactions, digitalization, and integration into global innovation systems. It has been proven that macro- and microenvironmental factors exert a decisive influence on the dynamics of enterprise innovative potential. Under conditions of wartime and post-war transformation, particular importance is attached to security risks, access to financial resources, the quality of public policy, and the level of organizational flexibility of enterprises. It has been established that consideration of these factors is a necessary condition for ensuring the resilience and adaptability of innovative development.

Regional disparities in the development of the innovative potential of enterprises in Ukraine have been identified, manifested in uneven innovation activity, the concentration of innovation resources in large economic centers, differences in the level of innovation infrastructure development, and unequal access to financing across regions. It has been established that the directions of regional innovation growth are associated with the development of clusters, innovation infrastructure, partnerships with universities, and integration into international innovation networks. The expediency of taking territorial specificities into account in shaping innovation development policy has been substantiated.

The main trends in global innovation development have been identified, including the strengthening of institutional support for innovation activities, the creation of a favorable regulatory environment, the development of venture capital, and the protection of intellectual property. It has been proven that countries with a

high level of economic development achieve leadership in innovation through significant investments in research and development, the advancement of human capital, and the creation of favorable conditions for startups. At the same time, a significant gap between developed countries and those with transition economies has been identified, due to a lack of resources, weak institutional capacity, and insufficient access to modern technologies.

It has been established that the innovative potential of Ukrainian enterprises is based on the availability of highly qualified human capital, a developed education system, a strong research base, and a powerful IT sector. However, its realization is constrained by imperfect institutional support, insufficient funding, weak interaction between science and industry, and a low level of commercialization of research outcomes.

It has been proven that wartime conditions have significantly affected both the macroenvironment (GDP decline, business relocation, reduced investment activity) and the microenvironment (loss of personnel, logistical complications). At the same time, they have stimulated a reorientation toward applied research, digitalization, and the development of defense and energy-efficient technologies.

It has been demonstrated that under wartime conditions, the innovative potential of enterprises is formed within a dynamic and high-risk environment, which requires adaptive and proactive management, mobilization of internal resources, and the implementation of innovation as a tool for survival and long-term development.

The obtained analytical conclusions have confirmed the working hypothesis of the study and provided a basis for the development of practical recommendations for managing the innovative potential of enterprises, presented in the third chapter of the work.

Chapter 3 “Adaptive Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Enterprises’ Innovative Potential under Conditions of Rapid Changes”, the conceptual foundations for building an adaptive organizational and economic mechanism for managing the development of

innovative potential are substantiated, taking into account the factors of an unstable environment; models, tools, and mechanisms for stimulating enterprises' innovation activity aimed at activating their innovative potential under conditions of rapid changes are developed; practical recommendations for implementing tools to enhance the efficiency of the organizational and economic mechanism for managing the development of innovative potential are proposed.

Modern business activities of enterprises face significant challenges that require new approaches to managing innovative development. A key characteristic of such approaches is adaptability, which ensures proactive responses to changes in both the internal and external environment. Adaptive innovation processes take into account both endogenous factors (corporate culture, management style, resource potential, intellectual and technological level, and social responsibility) and exogenous factors (political and economic stability, R&D development, government support, market needs, globalization, and digitalization).

The conceptual foundations for building an adaptive organizational and economic mechanism for managing the development of innovative potential have been substantiated. This mechanism is based on the principles of systemacity, adaptability, integrativity, openness, and sustainable development, and is further complemented by the principles of strategic orientation, inclusiveness, digital-centeredness, transparency, and a focus on socially responsible innovation. The proposed mechanism enables enterprises to operate effectively under conditions of uncertainty and turbulence, while simultaneously promoting regional innovation growth and integration into international technological networks.

Adaptive management of innovative potential is characterized by the flexibility of decisions, scenario planning, effective feedback, risk orientation, modularity, and scalability. To enhance the innovative activity of Ukrainian enterprises, the author proposes an original model of the architecture of an adaptive organizational and economic mechanism for managing enterprise innovative potential. According to the author, this mechanism is structurally designed as a system of organizational and economic blocks, possesses a flexible adaptive

nature, and has a strategic orientation toward innovation management based on the principles of sustainable business development. It consists of an organizational block (regulatory and legal framework, innovation infrastructure, R&D, commercialization, partnerships, and corporate culture) and an economic block (economic instruments and methods). The main principles underlying the construction of this adaptive mechanism include strategic orientation, adherence to sustainable development principles, inclusiveness, efficiency, digital-centeredness, openness, and transparency.

The proposed adaptive organizational and economic mechanism for managing enterprise innovative potential is aimed at achieving competitive advantages through sustainable development and is based on the management of socially responsible (sustainable) innovations.

An analysis of global experience demonstrates the existence of national models of innovation development (among the most widespread and well-known are the American, Japanese, European, Chinese, Israeli, Australian, and Kazakhstani models, as well as the global model for stimulating “green innovation” proposed by the OECD), whose effectiveness is ensured through financial, tax, legal, and infrastructural instruments. For Ukraine, the most promising are models focused on creating long-term social value and enhancing corporate social responsibility.

A set of models, tools, and recommendations for stimulating enterprise innovation activity has been developed, including instruments for scenario planning, risk-oriented management, partnership interaction, and human capital development. This ensures increased effectiveness of the organizational and economic mechanism for managing the development of innovative potential under conditions of rapid change.

Keywords: innovative potential, organizational and economic mechanism, innovations, development management, enterprise, adaptability, innovation activity, rapid changes, structural and functional components, model, factors, environmental instability, performance evaluation.

LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

Articles in Professional Journals of Ukraine

1. Kalinin D.O. Formation of the Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Innovation Potential of Enterprises in Conditions of Rapid Changes. *Economics: time realities*. 2024. № 5 (75). P. 31 – 42. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf>. (Date of access: 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.14110528. (Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,05 printed sheet).

2. Kalinin D.O. Theoretical Foundations of the Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management. *Economics: time realities*. 2024. № 6 (76). P. 135 – 144. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf> (Date of access: 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.14. DOI: 10.5281/zenodo.14549878. (Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,85 printed sheet).

3. Kalinin D.O. Effective Directions and Organizational and Economic Mechanisms for Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1 (31). P. 32 – 40. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/32.pdf>. (Date of access: 20.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.01.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15162186.) (Category B, Index Copernicus, Google Scholar) (0,77 printed sheet).

4. Dobrianska N., Lebedieva V., Liganenko M., Kalinin D. Imperatives for developing an organizational and economic mechanism for managing the development of the innovative potential of enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. №2, PP. 53 – 57. URL: <http://apie.org.ua/uk/imperativi-rozbudovi-organizatciino/> (Date of access: 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-12> (Category B,

Index Copernicus) (0,49 printed sheet, personal contribution: modern directions of developing the organizational and economic mechanism for managing the development of enterprises' innovation potential – 0,35 printed sheet).

5. Dobrianska N., Dyskina A., Kalinin D., Cherkasov D. Organizational and economic mechanism of strategic management for the development of enterprises' innovation potential in the context of ensuring competitiveness and economic recovery. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. № 4, pp. 115 – 120. URL: <https://apie.org.ua/uk/organ%d1%96zadc%d1%96ino-ekonom%d1%96chnii-mehan%d1%96zm-3/> (Date of access: 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26> (Category B, *Index Copernicus*) (0,6 printed sheet, personal contribution: substantiation of the organizational and economic mechanism for managing enterprise innovation development and identification of directions for its improvement – 0,35 printed sheet)

Published works of approbation nature

6. Kalinin D.O. Theoretical aspects of innovations at the current stage of socio – economic development. *Formation of the economic development potential of industrial enterprises*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, June 08 – 09, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 39 – 43. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf. (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

7. Tetiu A.P., Kalinin D.O. Institutional support for economic development of the region and communities under conditions of rapid change. *Economic and social aspects of Ukraine's development at the beginning of the 21st century*: Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference, October 17 – 18, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 583 – 585. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf> (Date of access: 20.12.2025) (0,18 printed sheet, personal contribution: defined institutional support for economic development of the region under rapid changes – 0,10 printed sheet).

8. Kalinin D.O., Cherkasov D.F. Theoretical aspects of innovations in the management system. *Modern managerial and socio – economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, November 10, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 24 – 27. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Date of access: 20.12.2025) (0,16 printed sheet, personal contribution: systematization of the concept of “innovation” – 0,08 printed sheet).

9. Kalinin D.O. Organizational and economic mechanism for managing the development of enterprises’ innovation potential under conditions of rapid change. *Accounting and analytical support for the innovative transformation of Ukraine’s economy (during martial law and the post–war period)*: Proceedings of the All – Ukrainian Scientific and Practical Conference, November 10 – 11, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 171 – 173. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

10. Cherkasov D.F., Kalinin D.O. Formation of the potential of a manufacturing enterprise and its management based on innovative development: EU experience. *EU strategies and policies: institutional structure and implementation mechanisms*: Proceedings of the Scientific and Practical Conference, March 21 – 22, 2024, Ukraine, Kryvyi Rih. Pp. 302 – 304. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Date of access: 20.12.2025) (0,17 printed sheet, personal contribution: formation of the manufacturing enterprise potential based on EU countries’ experience – 0,09 printed sheet).

11. Kalinin D.O. Analysis of the organizational and economic mechanism for managing the innovative development of an enterprise. *Ensuring sustainable development of Ukraine’s economy in the post – war period*: Proceedings of the All–Ukrainian Scientific and Practical Conference, June 11, 2024, Ukraine, Zaporizhzhia. Pp. 20 – 24. URL: <https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferencziya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku->

[ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/](#) (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

12. Kalinin D.O. Foreign experience in managing the development of enterprises' innovation potential under conditions of rapid change. *Enterprise economics: modern problems of theory and practice*: Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference, September 13, 2024, Ukraine, Odesa. Pp. 81 – 83. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content> (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

13. Kalinin D.O. Improving the organizational and economic mechanism for managing the development of enterprises' innovation potential under conditions of rapid change. *Modern managerial and socio – economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, November 14, 2024, Ukraine, Odesa. Pp. 86 – 88. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

14. Vislotskyi V.I., Kalinin D.O., Tetiu A.P. Tourism in Odesa region: socio – economic advantages and development strategies. *Development of tourism business and recreation: experience, modern challenges and future guidelines*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Higher Education Applicants, April 16 – 17, 2025, Ukraine, Odesa. Pp. 86 – 88. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development_tourism_business-25.pdf (Date of access: 20.12.2025) (0,18 printed sheet, personal contribution: research on socio – economic advantages and development strategies of industries – 0,06 printed sheet).

15. Kalinin D.O. Conceptual principles for building an adaptive organizational and economic mechanism for managing innovation potential. *Formation of the economic development potential of industrial enterprises*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, June 05 – 06, 2025, Ukraine, Odesa. Pp. 125 – 127. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Date of access: 20.12.2025) (0,15 printed sheet).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	27
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	39
1.1 Сутність, структура та значення інноваційного потенціалу підприємств.....	39
1.2 Фактори та особливості розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін	54
1.3 Організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом: підходи та концепції	72
Висновки до розділу 1.....	89
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	93
2.1 Сучасний стан інноваційного потенціалу підприємств України та світу	93
2.2 Дослідження впливу макро– та мікросередовища на розвиток інноваційного потенціалу.....	110
2.3 Регіональна специфіка трансформації інноваційного потенціалу підприємств	128
Висновки до розділу 2.....	164
РОЗДІЛ 3 АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН.....	169
3.1 Концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом.....	169
3.2 Розробка моделей та інструментів стимулювання інноваційної	

діяльності підприємств	193
3.3 Оцінка ефективності запропонованого організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом	226
Висновки до розділу 3.....	248
ВИСНОВКИ.....	253
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	256
ДОДАТКИ.....	280

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної турбулентності, цифрової трансформації, посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища здатність підприємств до інновацій стає важливим чинником їхнього сталого розвитку. Зростаючі виклики, зумовлені як світовими трендами (економічними, екологічними, технологічними), так і внутрішніми факторами, зокрема впливом воєнного стану в Україні, обумовлюють необхідність системного перегляду підходів до формування та реалізації інноваційного потенціалу. Відповідно, актуалізується потреба у побудові дієвого організаційно – економічного механізму управління, який би забезпечував адаптивність, стійкість і проактивність підприємств в умовах швидких змін.

Аналіз сучасного стану вітчизняних підприємств засвідчує наявність значних бар'єрів для інноваційної діяльності: недостатній рівень фінансування, брак кваліфікованих кадрів, слабку інституційну підтримку, низький рівень кооперації з науковою сферою, а також високі ризики, пов'язані з непередбачуваністю зовнішнього середовища. При цьому багато підприємств не мають комплексного бачення власного інноваційного потенціалу та відповідного механізму його розвитку.

Наукові дослідження останніх років засвідчують, що ефективність інноваційної діяльності підприємств прямо залежить від здатності менеджменту вибудовувати гнучкі системи управління, що базуються на інтеграції стратегічного планування, ресурсного забезпечення, мотиваційного середовища, організаційної культури та цифрових технологій. Однак, у вітчизняній науковій літературі організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом зазвичай розглядається фрагментарно, без урахування динаміки середовища та особливостей посткризового розвитку економіки, що створює методичну та практичну

нішу для поглибленого аналізу й розробки відповідної науково обґрунтованої моделі.

Отже, актуальність зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств шляхом ефективного використання їхнього інноваційного потенціалу, що, у свою чергу, потребує створення адаптивного організаційно – економічного механізму управління. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах постійних трансформацій економічного середовища, зокрема воєнних і післявоєнних викликів, інтеграційних процесів, цифровізації та зростання ролі людського капіталу.

Різні підходи формування та функціонування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств висвітлені у наукових працях провідних вітчизняних дослідників. Зокрема, О.М. Амоша, Л.С. Безугла, Й.Я. Боднар, О.С. Брагіна, В.М. Геєць, С.М. Ілляшенко, С.О. Єрмак, О.І. Кузьмін, В.В. Лагодієнко, Л.А. Некрасова, С.Ф. Покропивний, В.П. Семиноженко, С.Ф. Філіппова, Т.І. Черкасова зробили вагомий внесок у розроблення теоретико – методичних засад інноваційного розвитку підприємств, оцінювання інноваційного потенціалу та управління інноваційною діяльністю. У роботах зарубіжних дослідників проблематика організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств також посідає основне місце, однак акценти робляться переважно на побудові системних моделей інноваційного менеджменту, забезпеченні гнучкості та стійкості бізнесу до зовнішніх впливів, інтеграції цифрових технологій та відкритих інновацій. У наукових працях Й. Шумпетера, Е. Менсфілда, Г. Чесбро, П. Друкера, Р. Фостера, М. Портера та К. Крістенсена досліджуються теоретичні, прикладні та методологічні напрями цієї проблематики. Окрему увагу варто звернути на дослідження, проведені в межах міжнародних організацій, зокрема ОЕСР, Світового економічного форуму та Європейської комісії, які акцентують на значенні інституційної

підтримки інновацій, створенні екосистем для сталого інноваційного розвитку, формуванні національних та регіональних інноваційних стратегій.

Аналіз наукових робіт, присвячених організаційно – економічному механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін, свідчить про значну увагу науковців до трансформацій під впливом цифрових технологій. Разом з тим, слід зазначити, що в умовах швидких змін, спричинених воєнним станом, цифровою трансформацією, глобальною нестабільністю та ресурсними обмеженнями, постає потреба у переосмисленні класичних підходів до організаційно – економічного забезпечення інноваційного розвитку. Зарубіжний досвід підкреслює необхідність переходу від фрагментарного до інтегрованого бачення інноваційного потенціалу, що базується на стратегічному управлінні, мережевій взаємодії та динамічному ресурсному балансі. Однак більшість моделей мають прикладний характер щодо стабільних економік, що потребує адаптації до умов країн із високим рівнем невизначеності, зокрема України. Існує методична прогалина щодо інтеграції принципів адаптивності, гнучкості та проактивності в управлінні інноваційним потенціалом, що і визначає наукову новизну та практичну значущість обраного дослідження. Саме недостатній рівень дослідження зазначеної проблематики, її теоретична значущість і практична актуальність зумовили вибір напрямку дослідження, визначили його мету, об'єкт, предмет і основні завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана відповідно до тематичних планів науково – дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» на 2022 – 2026 роки. Отримані у процесі написання дисертації наукові результати були використані в науково – дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка», зокрема під час реалізації держбюджетних науково – дослідних тем, у межах яких здобувач брав участь як співвиконавець: *держбюджетних тем*: «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (номер

державної реєстрації 0124U003549, 01.01.24 – 31.12.2028 рр.), де використано адаптивний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств орієнтований на досягнення конкурентних переваг за рахунок сталого розвитку та ґрунтується на управлінні соціально відповідальними (стійкими) інноваціями; «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико – методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, термін виконання: 01.01.19 – 31.12.2023р.), де застосовано адаптивні інноваційні процеси, які враховують як ендogenous фактори (корпоративна культура, управлінський стиль, ресурсний потенціал, інтелектуальний та технологічний рівень, соціальна відповідальність), так і екзогенні (політична та економічна стабільність, розвиток НДДКР, державна підтримка, потреби ринку, глобалізація, цифровізація) та застосовано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів підвищення ефективності організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств; *госпдоговірної теми*: «Розробка методичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах ризик – орієнтованого підходу» (№ 1897-69, 01.11.2023 – 29.12.2023), де обґрунтовано концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, що враховує чинники нестабільного середовища.

Дисертант приймав участь у зазначених НДР як співвиконавець (акт № 1897/69-07 від 27.11.2025 р.).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування, розроблення та вдосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі *основні завдання*:

1. здійснити теоретичний аналіз категоріального апарату дослідження інноваційного потенціалу підприємства, узагальнити підходи до визначення

цього поняття та дослідити його значення в умовах швидких змін;

2. проаналізувати фактори, впливу на розвиток інноваційного потенціалу, визначити специфічні особливості його трансформації в умовах швидких змін, зокрема викликаних технологічними, соціальними та політичними чинниками;

3. систематизувати існуючі наукові підходи та концепції до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом, визначити його структурно - функціональні компоненти;

4. дослідити сучасний стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств України та світу, виявити основні тенденції, проблеми та резерви його активізації, а також оцінити вплив факторів макро- та мікросередовища на динаміку інноваційного потенціалу з урахуванням сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища;

5. виявити регіональні особливості трансформації інноваційного потенціалу підприємств, окреслити територіальні диспропорції, оцінити рівень інноваційного потенціалу українських підприємств та напрями регіонального інноваційного зростання;

6. обґрунтувати концептуальні засади та принципи побудови адаптивного організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, що враховує чинники нестабільного середовища;

7. розробити моделі, інструменти та механізми стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах швидких змін, запропонувати рекомендації щодо впровадження інструментів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є інноваційний потенціал підприємств як стратегічний ресурс їхнього розвитку. Предметом дослідження є організаційно–економічні відносини, принципи, методи та інструменти управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах змінного середовища.

Методи дослідження. У роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, які забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань: *аналіз та синтез* – для дослідження теоретичних засад інноваційного потенціалу, його структури, функцій та взаємозв'язків між окремими елементами організаційно – економічного механізму; *індукція та дедукція* – для формулювання узагальнень на основі емпіричних спостережень і статистичних даних, а також для побудови логіки дослідження; *аналогія та порівняння* – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств; *історико – логічний метод* – для простеження еволюції підходів до управління інноваціями в теорії економіки; *системний підхід* – для комплексного розгляду інноваційного потенціалу як цілісної системи з взаємопов'язаними ресурсними, організаційними та управлінськими компонентами; *економіко – статистичні методи* – для аналізу динаміки інноваційної активності підприємств, оцінки рівня розвитку інноваційного потенціалу та виявлення основних тенденцій; *метод експертних оцінок* – для визначення вагомості окремих факторів впливу на інноваційний потенціал та пріоритетності управлінських рішень; *SWOT – аналіз* – для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємств та аналізу зовнішніх можливостей і загроз; *монографічний метод* – для глибокого вивчення окремих напрямів теми, зокрема зарубіжних підходів та кейсів підприємств; *графічний метод* – для візуалізації аналітичних результатів, схем механізмів, динаміки показників; *методи моделювання* – для побудови адаптивної моделі організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу.

Застосування комплексу методів дослідження дало змогу всебічно проаналізувати предмет дослідження, виявити внутрішні й зовнішні детермінанти розвитку інноваційного потенціалу та обґрунтувати практичні рекомендації щодо його ефективного використання в умовах швидких змін.

Інформаційною основою дисертаційного дослідження слугували сучасні положення економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених і практиків, які досліджують проблеми організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. Також було використано чинне законодавство України та нормативно – правові акти, статистичні матеріали Державної служби статистики України, інформація міжнародних організацій (UNESCO, OECD, World Bank, Eurostat) щодо інноваційного розвитку; електронні ресурси (офіційні сайти урядових та наукових установ, бази наукових публікацій, зокрема Scopus, Web of Science, Google Scholar), аналітичні звіти, матеріали наукових конференцій, дисертаційні дослідження, а також звітність підприємств і результати власних досліджень. Залучення широкого кола джерел забезпечило глибоке, обґрунтоване та комплексне дослідження обраної проблематики з урахуванням як теоретичних, так і практичних напрямів функціонування інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробленні та вдосконаленні організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.

У роботі отримано такі найбільш значущі наукові результати, що виносяться на захист:

удосконалено:

– *трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»* шляхом його визначення як інтеграційної динамічної характеристики, що відображає здатність підприємства створювати, адаптувати та впроваджувати інновації на основі поєднання ресурсів, компетенцій та інституційного середовища в умовах швидких змін;

– *адаптивний організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств* на основі систематизації наукових

підходів та визначення його структурно-функціональних компонентів, який, на відміну від існуючих, трактується як адаптивна система взаємопов'язаних організаційного та економічного блоків, орієнтована на досягнення стратегічних конкурентних переваг на засадах сталого розвитку та включає п'ять структурно - функціональних компонент (стратегічна, організаційна, економічна, інформаційна, партнерська);

– *науково-аналітичний підхід до оцінки регіональних особливостей розвитку інноваційного потенціалу підприємств*, який, на відміну від існуючих, спрямований на виявлення територіальних диспропорцій та визначення пріоритетних напрямів регіонального інноваційного зростання з урахуванням специфіки локальних економічних систем;

– *модель адаптивного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств*, яка структурно інтегрує організаційний та економічний блоки та функціонує на основі цифровізації бізнес-процесів, інтеграції інноваційної інфраструктури, партнерств і механізмів комерціалізації інновацій відповідно до принципів сталого розвитку.

дістало подальшого розвитку:

– *концептуальне обґрунтування впливу факторів на розвиток інноваційного потенціалу підприємств*, яке, на відміну від існуючих підходів, враховує їх нелінійний та асиметричний характер в умовах швидких змін та дозволяє визначити ключові драйвери його трансформації (цифровізація, глобалізація знань, зміни ринкової кон'юнктури, зростання ролі людського капіталу);

– *науково-аналітичне узагальнення сучасних тенденцій, проблем та резервів розвитку інноваційного потенціалу підприємств*, що, на відміну від існуючих: а) комплексно враховує вплив глобальних трансформацій (цифровізації економіки, глобалізації знань, посилення конкуренції на інноваційних ринках, розвитку відкритих інновацій), воєнних і геополітичних викликів; б) ідентифікує основні напрями його активізації (розвиток

партнерських взаємодій, цифровізацію бізнес-процесів, інтеграцію у глобальні інноваційні системи, підвищення ролі людського капіталу та залучення інвестиційних ресурсів); в) змінює *науково-методичний підхід до оцінки впливу факторів макро- та мікросередовища* на інноваційний потенціал підприємств, який враховує умови воєнної та повоєнної трансформації економіки та забезпечує комплексну оцінку їх впливу на динаміку інноваційного розвитку;

– *система принципів побудови адаптивного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств*, яка, на відміну від існуючих, доповнена принципами стратегічної спрямованості, інклюзивності, digital-центрованості, прозорості та орієнтації на соціально відповідальні інновації, що передбачає зменшення регіональних дисбалансів через розвиток кластерів, державно-приватного партнерства та інтеграцію у міжнародні технологічні мережі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених теоретико – методичних засад та прикладних рекомендацій бути ефективно впровадженими у практичну діяльність підприємств різних галузей економіки, застосування запропонованого організаційно – економічного механізму сприяє підвищенню результативності управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Механізм є універсальним за своєю структурою, що дозволяє адаптувати його до специфіки функціонування підприємств різних підприємств та галузей, а також використовувати в освітньо – професійній підготовці та системі підвищення кваліфікації кадрів, забезпечуючи формування компетенцій в управлінні інноваційним розвитком у контексті сучасних викликів.

При розробці стратегічної програми розвитку підприємства прийнято до впровадження авторську *модель адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства*,

що дозволило підвищити ефективність управлінських рішень та знизити ризики у процесі комерціалізації інновацій (ТОВ «ПВДЕНЬТРАНСЛОГІСТИК» (довідка № 137 від 26.02.2025 р.)). Використано *модель архітектури адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом*, що дозволило посилити інноваційну активність підприємства і підвищити інвестиційну привабливість підприємства та впроваджено *методичний підхід до оцінки довгострокових конкурентних цінностей підприємства* з використанням системи індикаторів (економічних, технологічних, соціальних), що сприяло формуванню нової моделі стратегічного розвитку з урахуванням принципів сталого розвитку та управління соціально відповідальними інноваціями (ТОВ ВБФ «Берест» (довідка № 116 від 01.09.2025 р.)). Впроваджено *підхід щодо підвищення інноваційної активності підприємства саме з формування партнерських мереж для посилення співпраці з науковими установами, технологічними центрами та бізнес – екосистемами* (ПП «Шик» (довідка № 1319 від 01.09.2025 р.)). У практику діяльності підприємства впроваджено *принципи управління соціально відповідальними інноваціями*, зокрема, інтегровано концепцію сталого розвитку у стратегічне планування та бізнес – процеси підприємства, що дозволило поєднати економічну ефективність з соціальними та екологічними пріоритетами та впровадило внутрішні стандарти прозорості взаємодії зі стейкхолдерами – від інвесторів і клієнтів до громадських організацій та особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури соціальної відповідальності, що проявилось у впровадженні екологічних ініціатив, підтримці освітніх та благодійних програм, а також у залученні співробітників до участі в інноваційних проєктах, орієнтованих на створення довгострокової суспільної цінності (ТОВ «САНРАЙЗ ФРУТС» (довідка №1415 від 17.04.2025 р.)).

Матеріали дисертації використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці навчально – методичних матеріалів з дисциплін «Економіка та організація інноваційної діяльності», «Потенціал і розвиток підприємства» та «Інструменти

діагностики економічних процесів та систем» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – професійна програма «Економіка підприємства», перший (бакалаврський) рівень); «Управління розвитком підприємства», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень» та «Економічне управління підприємством» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – професійна програма «Економіка підприємства», другий (магістерський) рівень); «Інноваційна економіка» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – наукова програма «Економіка», третій (освітньо – науковий) рівень вищої освіти) (акт впровадження №1898/69-07 від 27.11.2025 р.).

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають практичну цінність як для бізнес – середовища, так і для освітньо – наукових установ, що забезпечує можливість їх широкого застосування в системі управління інноваційним розвитком.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є результатом самостійної наукової праці, в якій обґрунтовано авторський підхід до побудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін, а також запропоновано та деталізовано відповідний інструментарій його практичного застосування. Усі наукові результати, представлені у дисертації, отримані особисто автором. У випадках використання матеріалів із наукових публікацій, підготовлених у співавторстві, до дисертації включено лише ті положення, що є результатом індивідуальної наукової діяльності здобувача. Конкретний особистий внесок автора у спільних публікаціях відображено в переліку наукових праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати та висновки, отримані в процесі виконання дисертаційного дослідження, були представлені та обговорені на ряді наукових конференцій: Міжнародній науково – практичній конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2023), XI Міжнародній науково – практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (м. Одеса, 2023), Міжнародній науково –

практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (м. Одеса, 2023, 2024), Всеукраїнській науково – практичній конференції «Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)» (м. Одеса, 2023), Науково – практичній конференції «Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації», в межах реалізації проєкту «Європейські цінності: сталий розвиток, економічна безпека та цивілізаційні імперативи» 101127413 - EVSDESCI (програма Еразмус+ наряду Жан Моне) (м. Кривий Ріг, 2024), Всеукраїнській науково – практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період» (м. Запоріжжя, 2024), Тринадцятій міжнародній науково – практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2024), Міжнародній науково – практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири» (м. Одеса, 2025), Міжнародній науково – практичній конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2025).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 15 наукових праць: 5 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні науково метричні бази; 10 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,35 д.а., з яких 4,6 д.а. належать особисто автору.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 204 найменувань – на 22 сторінках, 8 додатків – на 11 сторінках. Повний обсяг дисертації – 291 сторінка, з них 229 сторінок основного тексту. Дисертація містить 34 рисунки, з яких 2 займають повну сторінку, 41 таблиця, 4 з яких займають повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО –
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, структура та значення інноваційного потенціалу підприємств

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійного технологічного прогресу традиційні фактори виробництва – праця, капітал і земля – поступово поступаються за значенням знанням, ідеям і здатності до нововведень. Інновації виступають ключовим чинником соціально–економічного розвитку, що визначає конкурентоспроможність підприємств, галузей та національних економік у цілому.

Актуальність інновацій зумовлена кількома об’єктивними чинниками:

1. *Зростанням ролі знань і технологій у світовій економіці*, так як у XXI столітті економіка знань стала визначальним трендом. Провідні країни інвестують у науку, освіту, дослідження та розробки, оскільки саме інновації забезпечують стійке економічне зростання та технологічне лідерство.

2. *Необхідністю адаптації до швидкозмінного середовища*, а саме сучасні підприємства діють в умовах високої турбулентності, викликаній цифровізацією, глобальними кризами, війнами, екологічними проблемами. Лише ті суб’єкти господарювання, які здатні оперативно впроваджувати інновації, мають шанс зберегти і примножити свої ринкові позиції.

3. *Посиленням конкуренції*, де інноваційна діяльність дозволяє створювати унікальні продукти, оптимізувати виробничі процеси, скорочувати витрати та підвищувати якість обслуговування, що є важливою передумовою для формування сталих конкурентних переваг.

4. *Сприянням сталому розвитку*, де екологічні інновації, енергоефективні технології та циркулярна економіка дедалі більше інтегруються в економічну політику країн, відповідаючи на виклики зміни клімату та вичерпності природних ресурсів.

5. *Післякризовою відбудовою економік*, зокрема у постпандемічному та, зокрема, поствоєнному контексті для України інновації набувають стратегічного значення як основа технологічного відновлення, підвищення продуктивності, інтеграції у європейський простір та зниження залежності від імпорту.

Таким чином, інновації вже не є просто інструментом модернізації – вони перетворились на визначальний елемент економічної безпеки, національного добробуту та перспективного розвитку суспільства. Їх актуальність постійно зростає у всіх сферах людської діяльності – від виробництва до медицини, від освіти до управління.

Поняття «інновація» є фундаментальним у сучасній економічній науці та практиці. Його сутність розкривається крізь призму науково–технічного прогресу, трансформацій підприємств, змін у суспільстві та економіці. Різні автори – як зарубіжні, так і вітчизняні – пропонують численні трактування цього терміна, кожне з яких відображає певну наукову школу, історичний контекст та практичну спрямованість.

Одним з перших і найвпливовіших дослідників, хто увів поняття «інновація» у науковий обіг, був австрійський економіст Йозеф Шумпетер. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1912) він визначив інновацію як «нову комбінацію факторів виробництва», що реалізується у вигляді:

- створення нового товару або якісно нового виду продукції;
- впровадження нового методу виробництва;
- освоєння нового ринку збуту;
- завоювання нового джерела сировини;
- проведення реорганізації галузі або ринку.

Шумпетер підкреслював, що інновації є рушієм економічного зростання, джерелом «творчого руйнування» старих структур та формування нових економічних відносин [1].

Американський вчений Е. Менсфілд визначає інновацію як процес комерційного застосування нової ідеї, а не просто її виникнення. За його підходом, ключовим є трансформація ідеї у товар чи послугу, що знаходить ринкове визнання. Згідно з ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), інновація – це «впровадження нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги), процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в бізнес–практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках» [2].

У вітчизняній економічній літературі інновація розглядається як складова інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств, економічне зростання та соціальний прогрес, а інновацію як результат творчої діяльності, що використовується для удосконалення виробничих процесів, технологій або продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Амоша О.І. та Саломатіна Л.М. розглядають інновацію як засіб структурної перебудови промисловості, підвищення рівня наукоємності виробництва та переходу до постіндустріальної моделі економіки [3].

В.П. Семиноженко підкреслює системний характер інновацій, які охоплюють не лише технології, але й організацію, управління, фінанси, маркетинг тощо [4].

Також поширеним є визначення інновації як кінцевого результату науково–дослідної, дослідно–конструкторської та виробничої діяльності, що реалізується у вигляді нових або вдосконалених товарів, процесів чи послуг, які мають попит на ринку [5; 12].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «інновація» (джерело: зведено автором на підставі [1 – 4])

Автор	Сутність інновації	Основні акценти
Й. Шумпетер	Нова комбінація факторів виробництва	Рушій економічного розвитку
Е. Менсфілд	Комерціалізація ідеї	Ринкове впровадження
ОЕСР	Новий або вдосконалений продукт, процес чи метод	Системність, стандартизація
Й.Я. Боднар	Результат творчої діяльності	Виробнича ефективність
О.М. Амоша	Інструмент структурних змін	Галузевий розвиток
В.П. Семиноженко	Системна економічна категорія	Інтеграція всіх сфер діяльності

Поняття інновації в науковому дискурсі набуло багатовимірного характеру. Зарубіжні автори акцентують на її економічному та ринковому напрямках, вітчизняні – на соціально – економічному значенні, системності та зв’язку з модернізацією підприємств і економіки загалом. Відтак, у сучасних умовах інновація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний інструмент трансформації господарських систем.

Інноваційний потенціал підприємства є складовою частиною його загального економічного потенціалу та водночас інтегрованою характеристикою, що відображає здатність господарської системи створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації з метою забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Інноваційний потенціал підприємства є багатогранним поняттям, що розглядається в науковій літературі з різних підходів – ресурсного, процесного, функціонального, системного тощо.

За ресурсним підходом інноваційний потенціал трактується як сукупність наявних у підприємства ресурсів, здатних забезпечити реалізацію інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал – це можливості підприємства втілювати науково–технічні досягнення у виробництво за рахунок раціонального використання ресурсів.

Системний підхід передбачає розгляд інноваційного потенціалу як комплексу взаємопов'язаних елементів: науково – технічного, фінансового, кадрового, інформаційного, матеріального тощо [5].

О.І. Амоша підкреслює, що важливо оцінювати не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства трансформувати їх в інновації через ефективні управлінські механізми [3].

Деякі автори, як – от В.М. Геєць, розглядають інноваційний потенціал через призму здатності підприємства до адаптації у зовнішньому середовищі, тобто з урахуванням динаміки ринку, технологічних змін і конкурентного тиску [6].

Інноваційний потенціал підприємства є головним фактором його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах трансформаційної економіки та глобальної нестабільності. У науковій літературі представлено низку підходів до трактування цього поняття, які відображають еволюцію поглядів на сутність, структуру та механізми реалізації інноваційного потенціалу.

1. Ресурсно – функціональний підхід розглядає інноваційний потенціал як сукупність наявних у підприємства ресурсів, здатних бути використаними для реалізації інноваційної діяльності. Зокрема, Г.В. Мещеряков визначає інноваційний потенціал як «систему ресурсів, що дозволяють створювати, освоювати і впроваджувати інновації в господарську діяльність». У межах ресурсного підходу інноваційний потенціал ототожнюється з такими складовими, як науково–технічні, фінансові, кадрові, інформаційні та інфраструктурні ресурси. Прихильники цього підходу наголошують на необхідності кількісного оцінювання потенціалу через відповідні індикатори, що забезпечує порівнянність і моніторинг.

2. Системно – структурний підхід базується на розгляді інноваційного потенціалу як складної динамічної системи, що включає взаємопов'язані елементи. Наприклад, В.М. Геєць пропонує розглядати інноваційний потенціал як «інтегровану систему матеріальних, нематеріальних і

організаційних ресурсів, що забезпечує здатність до інноваційного розвитку» [6]. Системний підхід дозволяє розкрити взаємозв'язки між підсистемами потенціалу – технічної, кадрової, управлінської, організаційної, інституційної, що відкриває можливості для стратегічного управління розвитком потенціалу, зокрема у промисловості, де важливо враховувати виробничі цикли, технологічні зміни та галузеву специфіку.

3. Динамічно – еволюційний підхід, де окремі дослідники, а саме О.О. Амоша та Л.М. Саломатіна наголошують на динамічному характері інноваційного потенціалу, підкреслюючи його здатність до адаптації, трансформації та розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [3]. У межах цього підходу інноваційний потенціал розглядається як процесуальна категорія, що характеризується показниками змін у часі, гнучкістю, здатністю до навчання, оновлення знань і технологій. Така перспектива особливо актуальна для промислових підприємств, що функціонують в умовах високої технологічної мінливості.

4. Компетентнісний підхід фокусується на здатностях і компетенціях підприємства створювати й впроваджувати інновації. На думку Т. Сааті, «потенціал підприємства не є простою сумою ресурсів, а залежить від того, наскільки ефективно воно вміє їх поєднувати і трансформувати в інноваційні продукти» [7]. Компетентнісний підхід дозволяє враховувати інституційний та організаційно – культурний контекст, особливо в аспектах командної роботи, лідерства, інноваційної культури. Він також сприяє впровадженню моделей оцінювання на основі основних компетенцій (KCI – key competencies for innovation).

5. Інтегрально – оцінювальний підхід, де вітчизняні науковці підкреслюють необхідність кількісного оцінювання інноваційного потенціалу через інтегральні показники, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами і секторами [8 – 11]. Інтегральна модель включає вагові коефіцієнти, бальну оцінку, рейтингування. Вона є зручною для практичного

застосування, зокрема при ухваленні управлінських рішень щодо інвестування в інновації або розробки стратегій розвитку.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал» (джерело: зведено автором на підставі [12 – 19])

Підхід	Переваги	Обмеження
Ресурсно – функціональний	Простота структурування ресурсів	Недостатня увага до процесів та якості
Системно – структурний	Повнота, багатовимірність	Складність реалізації в практиці
Динамічно – еволюційний	Орієнтація на зміни й адаптацію	Висока залежність від зовнішніх факторів
Компетентнісний	Фокус на ефективності трансформації знань	Труднощі з вимірюванням компетенцій
Інтегрально – оцінювальний	Зручність у порівнянні, універсальність	Потреба в об'єктивних даних та експертах

Аналіз підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства свідчить про багатогранність цього поняття та необхідність його розгляду з позицій міждисциплінарності. Для промислових підприємств доцільним є комбінування системного, динамічного та оцінювального підходів, що забезпечує не лише розуміння структури потенціалу, а й можливість оперативного управління ним в умовах швидких технологічних змін і нестабільності зовнішнього середовища.

У науковій літературі поняття «інноваційний потенціал підприємства» має багатоаспектне трактування, що зумовлено різноманіттям підходів до розуміння його природи, структури та функціонального призначення. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька основних підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу.

Ресурсний підхід розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, які підприємство може мобілізувати для здійснення інноваційної

діяльності. За С.М. Ілляшенко, інноваційний потенціал – це «сукупність наявних у підприємства ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних), які можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності» [20 – 21].

У межах функціонально – діяльнісного підходу інноваційний потенціал трактується як здатність підприємства реалізовувати інноваційну діяльність. За В.М. Геєцем, інноваційний потенціал – це «здатність підприємства до створення, освоєння та поширення інновацій, що забезпечує зростання його конкурентоспроможності» [6].

За інтегрально–системним підходом інноваційний потенціал розглядається як цілісна система, що включає взаємодію всіх складових підприємства у сфері інновацій. За Буреннікова Н.В., Віштак І.В., інноваційний потенціал – це «система взаємопов'язаних елементів (кадрового, технічного, технологічного, організаційного, інформаційного потенціалу), що формують інноваційну спроможність підприємства» [19].

Еволюційно – динамічний підхід за яким деякі дослідники зосереджують увагу на динамічному характері інноваційного потенціалу, який змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. За Богма О. С., інноваційний потенціал – це «динамічна характеристика підприємства, яка визначає його здатність адаптуватися до змін технологічного середовища через інновації» [22].

Капіталізаційний підхід, деякі автори ототожнюють інноваційний потенціал із здатністю підприємства створювати додану вартість завдяки інноваціям. За Вергал К. Ю., «інноваційний потенціал є складовою нематеріального капіталу підприємства, що впливає на його ринкову вартість через інноваційні переваги» [23].

У вітчизняній та зарубіжній науковій думці спостерігається активне вивчення інноваційного потенціалу, що пов'язано з необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному просторі. Науковці виокремлюють низку основних компонентів, що

формують інноваційний потенціал: науково–технічні ресурси, людський капітал, фінансову стійкість, інформаційну інфраструктуру, управлінські та організаційні компетенції. Проте серед авторів немає єдності у поглядах щодо його структури та меж функціонування.

Зокрема, Ілляшенко С. М. вважає інноваційний потенціал результатом інтеграції усіх наявних ресурсів підприємства, що можуть бути залучені до інноваційної діяльності. Він підкреслює важливість оцінювання не лише наявних ресурсів, а й здатності підприємства адаптуватися до інноваційних змін [21]. У свою чергу, Базилевич В.Д. визначає інноваційний потенціал як інтегровану характеристику, що відображає здатність підприємства здійснювати інновації на основі внутрішніх та зовнішніх ресурсів [25].

У західній літературі підходи часто ґрунтуються на концепції "dynamic capabilities" (динамічних здібностей), запропонованій Д. Тісом, Р. Нельсоном та С. Вінтером, які трактують інноваційний потенціал як здатність підприємства інтегрувати, створювати та реорганізовувати внутрішні та зовнішні ресурси [2; 7].

На думку Пітера Друкера, інновація є «спеціальним інструментом підприємництва», тому підприємства повинні системно інвестувати в інноваційні ресурси та інтелектуальний капітал [26]. У той же час, сучасні дослідження наголошують на цифровізації інноваційного потенціалу, де акцент зміщується в бік ІТ–компетенцій, відкритих інновацій та управління знаннями (knowledge management) [27].

Ще одним важливим напрямом є методологія оцінки інноваційного потенціалу. Частина дослідників пропонує кількісні моделі з використанням інтегральних індексів, інші – методи експертного оцінювання або багатофакторні економетричні моделі, що дозволяє враховувати галузеві особливості та специфіку підприємств у промисловості.

Таким чином, огляд підходів свідчить про складність і багатовимірність поняття «інноваційний потенціал». Для промислових підприємств особливо

важливо адаптувати оцінку потенціалу до сучасних викликів – диджиталізації, зеленої трансформації та нестабільності ринків.

У науковій літературі термін «інноваційний потенціал» розглядається багатовимірно: як сукупність ресурсів (інтелектуальних, технологічних, фінансових, організаційних), як здатність до реалізації інноваційної діяльності, як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. У цьому контексті інноваційний потенціал можна інтерпретувати як *інтеграційну характеристику підприємства, яка визначає рівень його спроможності ініціювати, приймати, розробляти та ефективно реалізовувати інноваційні рішення.*

Узагальнююче авторське визначення з урахуванням проведеного аналізу, доцільно визначити інноваційний потенціал підприємства як інтеграційну динамічну характеристику, що відображає здатність підприємства створювати, адаптувати та впроваджувати інновації завдяки наявності відповідних ресурсів, компетенцій, організаційної структури та інституційного середовища.

Основними елементами інноваційного потенціалу є:

- *науково – дослідницький потенціал*, тобто наявність кваліфікованих кадрів, дослідницьких структур, інфраструктури знань;
- *техніко – технологічна база*, яка визначає можливості підприємства щодо розробки або освоєння нових технологій;
- *інтелектуальний капітал*, що включає нематеріальні активи, патенти, ноу – хау, бази даних, досвід працівників;
- *організаційна спроможність* – гнучкість організаційної структури, здатність до змін, культура інновацій;
- *маркетинговий компонент*, що дозволяє підприємству адаптувати інновації до потреб ринку;
- *фінансово – економічна база*, необхідна для забезпечення інвестицій у дослідження, розробки та впровадження інновацій.

Наведемо елементи інноваційного потенціалу підприємства, які згруповано та структуризовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Елементи інноваційного потенціалу підприємства
(джерело: згруповано автором структуру на підставі [11 – 23])

Елементи	Характеристика	Оцінювальні індикатори
Інтелектуальний капітал	Сукупність знань, досвіду, компетенцій персоналу, а також нематеріальних активів підприємства	Кількість патентів, ліцензій, ноу – хау; рівень кваліфікації персоналу
Науково – дослідний потенціал	Здатність проводити НДДКР, впроваджувати нові технології та розробки	Наявність НДДКР – підрозділів, витрати на дослідження, участь у грантах
Техніко – технологічна база	Наявність сучасного обладнання, технологій, цифрових платформ	Ступінь зношеності основних фондів, автоматизація, рівень Industry 4.0
Організаційна структура та управління	Гнучкість, адаптивність, наявність інноваційно–орієнтованої структури управління	Наявність інноваційних команд, кількість реалізованих інноваційних проєктів
Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал, здатний ініціювати та впроваджувати інновації	Частка персоналу з вищою освітою, рівень навчання та перекваліфікації
Фінансові ресурси	Забезпеченість коштами для інноваційної діяльності	Частка інвестицій у НДДКР, обсяг венчурного фінансування, гранти
Маркетинговий потенціал	Здатність адаптувати інновації до ринкових потреб, комерціалізація нововведень	Рівень ринкової інноваційності, гнучкість асортиментної політики
Інформаційно – комунікаційна інфраструктура	Засоби та технології для обробки, зберігання, передачі інноваційної інформації	Використання CRM, ERP, BI – систем; цифрова трансформація процесів
Інституційне середовище	Зовнішні умови (державна політика, правове регулювання, наукові партнерства)	Участь у кластерах, держпрограмах підтримки інновацій, наукові угоди
Культура інновацій	Сприйняття інновацій, підтримка ініціативності, толерантність до ризику	Наявність внутрішніх ідейних конкурсів, інноваційних стратегій, відкритість до змін

Важливо підкреслити, що інноваційний потенціал не є сталою характеристикою, а змінюється динамічно під впливом як внутрішніх рішень підприємства (інвестицій у НДДКР, зміна структури управління, розвиток персоналу), так і зовнішніх умов (державна політика, ринкове середовище, технологічні тренди, кризові виклики).

Крім того, інноваційний потенціал виступає основою для реалізації інноваційної стратегії підприємства. Він визначає не лише можливості впровадження нововведень, але й *здатність до стратегічного передбачення*, управління знаннями, прийняття ризику та підтримки підприємницької ініціативи на всіх рівнях управління.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства є основним ресурсом у забезпеченні його довгострокової життєздатності, здатності до зростання та саморозвитку. Його ефективне формування та реалізація є пріоритетним завданням у системі сучасного організаційно – економічного управління.

Інноваційний потенціал підприємства – це інтегральна характеристика його здатності до створення, впровадження та комерціалізації інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Він формується як результат взаємодії різних внутрішніх складників, що забезпечують спроможність підприємства до інноваційної діяльності.

Структурні компоненти інноваційного потенціалу не діють ізольовано, а взаємодіють у складній динамічній системі. Наприклад, високий кадровий потенціал не може бути реалізований без достатнього фінансування або без організаційної підтримки. Таким чином, системний підхід до оцінки та розвитку інноваційного потенціалу передбачає інтеграцію всіх складників, з урахуванням їх синергії.

Таблиця 1.4 – Структура інноваційного потенціалу підприємства з розподілом на ключові компоненти та їх елементи (джерело: узагальнено автором на підставі [13; 18 – 23])

Компонент	Основні елементи	Типові показники оцінки
Кадровий потенціал	– Кваліфікація персоналу – Наявність інноваційних компетенцій – Кількість R&D фахівців – Творчий потенціал	– % R&D працівників у штаті – Середній досвід роботи – Рівень освіти працівників
Науково – технічний потенціал	– Обладнання для досліджень – Патентно–ліцензійна база – Доступ до технічної інфраструктури – Співпраця з наукою	– Кількість патентів – Витрати на R&D – Кількість впроваджених технол. розробок
Фінансовий потенціал	– Обсяг інвестицій в інновації – Фінансова стабільність – Доступ до зовнішнього фінансування	– Частка інновацій у загальному бюджеті – ROI від інновацій – Рентабельність
Матеріально – технічний потенціал	– Технічний стан основних фондів (ОФ) – Ступінь автоматизації – Цифрові інфраструктури	– Коефіцієнт оновлення ОФ – Ступінь цифровізації виробництва
Інформаційний потенціал	– Наявність аналітичних систем – IT–платформи – Інформаційна відкритість – Доступ до ринкової та наукової інформації	– Кількість інформаційних баз – Ступінь автоматизації аналітики
Організаційно – управлінський	– Стратегія інноваційного розвитку – Гнучкість управління – Інноваційна культура	– Наявність стратегії – Кількість інноваційних проєктів – Система мотивації
Маркетинговий потенціал	– Знання ринку – Брендинг інновацій – Канали просування – Виведення нових продуктів	– Обсяг продажів новинок – Частка інноваційної продукції – Частка ринку
Інституційно – правовий	– Захист інтелектуальної власності (ІВ) – Участь у програмах підтримки – Контракти на інновації	– Кількість договорів – Реєстрації прав ІВ – Участь у держпрограмах

Отже, структура інноваційного потенціалу підприємства є багатовимірною і багатокомпонентною. Її повноцінне функціонування забезпечує здатність підприємства до створення інновацій, їх ефективного впровадження та комерціалізації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для наукового аналізу доцільно застосовувати системний,

ресурсний і процесний підходи, що дозволяють виявити «вузькі місця» та резерви зростання інноваційної спроможності підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства є одним із основних факторів, що визначає його здатність до адаптації, розвитку, збереження конкурентних переваг і формування нової економічної цінності в умовах динамічного середовища. У сучасних умовах турбулентності ринків, цифровізації, глобалізації знань і науково – технічного прогресу інноваційний потенціал перестає бути лише допоміжною характеристикою і трансформується в *стратегічний ресурс розвитку підприємства*.

На думку вітчизняних науковців, інноваційний потенціал визначає не тільки здатність генерувати ідеї, а й ефективно впроваджувати їх у вигляді нових продуктів, процесів, послуг або бізнес–моделей. Він є *інтегральною характеристикою*, що поєднує кадрові, технологічні, фінансові, управлінські, інформаційні та організаційні ресурси підприємства у процесі створення й освоєння новацій. [15; 19; 22, с. 12 – 15]

З практичної точки зору, інноваційний потенціал виступає *фактором довгострокової конкурентоспроможності*, оскільки дозволяє:

- скорочувати життєвий цикл продукції через швидке оновлення;
- виходити на нові ринки;
- формувати диференційовані конкурентні переваги;
- адаптуватися до змін у технологічному середовищі;
- знижувати ресурсну залежність за рахунок підвищення ефективності.

Крім того, інноваційний потенціал є основою для *реалізації стратегій проривного (disruptive) зростання*, коли підприємство здатне не просто реагувати на ринкові виклики, а змінювати саму архітектуру ринку через нові продукти, методи або формати діяльності.

Інноваційний потенціал має *мультиплікативний ефект*: зміни в одній його складовій (наприклад, у кадровому або інформаційному сегменті) можуть стимулювати оновлення інших сфер. Саме тому наявність високого інноваційного потенціалу виступає *індикатором системного розвитку*

підприємства, його готовності до участі у міжгалузевих кластерах, інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості, а також здатності формувати сталі бізнес–екосистеми.

На макрорівні інноваційний потенціал підприємств конкретної галузі або регіону може акумулюватися у *національний інноваційний потенціал*, який, за визначенням ОЕСР, є основою науково – технологічної модернізації економіки, структурних трансформацій і зростання ВВП за рахунок інтелектуального капіталу [2].

Отже, підводячи підсумки, слід відмітити, що інноваційний потенціал підприємств являє собою системну характеристику, що визначає здатність організації здійснювати послідовний процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Він відображає внутрішні можливості підприємства мобілізувати та ефективно використовувати наявні ресурси для генерування нових ідей, технологій, продуктів і послуг, що забезпечують конкурентні переваги та сталий розвиток.

Таким чином, на нашу думку, сутність інноваційного потенціалу полягає у його функціональній ролі як механізму інтеграції науково – технічного прогресу, кадрового потенціалу, матеріально – технічної бази, фінансових ресурсів та організаційних структур, які разом створюють сприятливі умови для інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал виступає фундаментом для інноваційної активності, від якої безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності підприємства.

Структурно інноваційний потенціал складається з кількох взаємопов'язаних елементів. Перш за все, це науково – технічний потенціал, який включає наукові дослідження, розробки, технологічне обладнання та інтелектуальну власність. Далі йде кадровий потенціал – професійні знання, компетенції, творчий потенціал працівників, здатність до навчання та адаптації. Не менш важливим є фінансово – економічний потенціал, що забезпечує необхідні інвестиції та фінансування інноваційних проектів. Організаційно – управлінський потенціал відповідає за побудову ефективної

системи управління інноваціями, створення сприятливого клімату і мотивації. Також до структури належать інфраструктурні складові, які забезпечують технічні, інформаційні та комунікаційні умови для розвитку інновацій.

Значення інноваційного потенціалу підприємств полягає в тому, що він виступає головним чинником підвищення ефективності виробництва, адаптації до швидкозмінного ринкового середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та посилення конкуренції, розвиток інноваційного потенціалу дозволяє підприємствам не тільки зберігати позиції на ринку, а й створювати нові можливості для зростання, відкривати нові ніші та підвищувати свою інвестиційну привабливість.

Таким чином, системне формування і розвиток інноваційного потенціалу є стратегічним пріоритетом для підприємств, що прагнуть забезпечити власну життєздатність і лідерство в умовах високої динаміки ринкових та технологічних змін.

1.2 Фактори та особливості розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін

У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем динамізму, турбулентністю зовнішнього середовища та технологічними трансформаціями, розвиток інноваційного потенціалу підприємств постає не лише як стратегічне завдання, а й як необхідна умова їх виживання, конкурентоспроможності та адаптивності. Актуальність дослідження факторів і особливостей розвитку інноваційного потенціалу значно посилюється в контексті постпандемічного відновлення, діджиталізації

бізнес–процесів, зростаючого дефіциту ресурсів, військових викликів, а також загострення глобальної конкуренції [24 – 26; 35; 48; 56].

С. В. Філіппова, В. А. Сааджан, В. Ю. Васильєва відзначають, що сучасні підприємства стикаються з постійною необхідністю приймати рішення в умовах високої невизначеності, що вимагає наявності внутрішніх резервів швидкого оновлення – саме таких, які формуються через розвиток інноваційного потенціалу [30, с. 49 – 61]. *Основними факторами*, що впливають на цей розвиток, є: рівень інтелектуального капіталу, доступність і якість освітніх і наукових ресурсів, фінансова спроможність підприємств інвестувати в інновації, стан інфраструктури (включно з цифровими платформами), сприятливість регуляторного середовища, а також інтенсивність внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Як зазначають Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В., що *особливостями* розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін є:

- потреба в гнучкості та відкритості до міждисциплінарної співпраці;
- скорочення життєвого циклу продуктів та технологій;
- орієнтація на цифрові рішення (включно з штучним інтелектом, блокчейном, автоматизацією);
- необхідність зміни управлінських підходів у напрямку децентралізації та самоорганізації;
- зростання ролі неформальних мереж, колективної креативності та інноваційної культури [37, с. 109 – 113].

Зазначені чинники й особливості формують новий контекст, у якому традиційні моделі управління інноваціями втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним, мережецентричним і відкритим моделям розвитку інноваційного потенціалу. У цьому контексті особливої ваги набувають питання системного аналізу, комплексної оцінки чинників впливу та формування інструментів стимулювання інноваційної активності на мікро– та макрорівні [26; 35; 44].

Отже, дослідження факторів і особливостей розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидкоплинних змін є не лише актуальним, а й необхідним для розробки сучасних стратегій інноваційного розвитку, які відповідатимуть викликам нового економічного порядку.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств у сучасному нестабільному середовищі зумовлюється цілим спектром взаємопов'язаних факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Умови стрімких технологічних зрушень, цифрової трансформації, геополітичної нестабільності та екологічних викликів суттєво трансформують традиційні механізми формування та використання інноваційного потенціалу.

Досить часто автори у своїх визначеннях вважають, що внутрішні фактори – це ті, що формуються усередині підприємства і можуть бути безпосередньо змінені чи керовані [27; 35; 44]. Зовнішні – це ті, що підприємство може лише частково враховувати чи адаптуватися до них, але не контролювати повністю [28–30; 40, с. 43].

З огляду на це слід відзначити, що внутрішні фактори розвитку інноваційного потенціалу підприємств – це сукупність ресурсів, умов і процесів, що формуються безпосередньо всередині підприємства та знаходяться під контролем його менеджменту. У роботі Ангелко І. В. [38, с. 24 – 32] звертається увага, що саме завдяки ефективній організації цих факторів підприємство може активно формувати, зберігати та розвивати свій інноваційний потенціал, адаптуючись до швидких змін зовнішнього середовища. Детальніше розглянемо основні групи внутрішніх факторів:

1. *Кадрово – інтелектуальні фактори.* Інновації виникають завдяки людям – їх знанням, навичкам, креативності та здатності генерувати нові ідеї. Відтак рівень кваліфікації персоналу є дуже важливим. Висококваліфіковані фахівці, які мають досвід у сфері інновацій, дозволяють підприємству впроваджувати передові технології та адаптуватися до змін. Важливою складовою є також наявність спеціалістів з інноваційного менеджменту, які володіють методами планування, оцінки і контролю інноваційної діяльності.

Крім технічних знань, значну роль відіграють креативність і гнучкість мислення працівників. Здатність мислити нестандартно, пропонувати нові рішення і швидко реагувати на зовнішні виклики формує внутрішню інноваційну культуру. При цьому готовність до безперервного навчання є необхідною для постійного оновлення компетенцій та швидкої адаптації до нових технологічних вимог.

2. *Організаційно – управлінські фактори.* Інноваційний потенціал підприємства безпосередньо залежить від структури управління та ефективності прийняття рішень. Наявність чіткої, задокументованої інноваційної стратегії дає змогу узгодити зусилля всіх підрозділів, спрямувати ресурси на пріоритетні напрями та мінімізувати ризики при впровадженні нововведень. Важливою є також адаптивність організаційної структури: гнучкі і менш ієрархічні моделі управління сприяють швидшому прийняттю рішень і легшому обміну інформацією між підрозділами. Культура підтримки нововведень, яка заохочує ініціативність і не карає за помилки, створює сприятливі умови для експериментів і креативних пошуків.

3. *Фінансово – економічні фактори.* Розвиток інноваційного потенціалу потребує суттєвих інвестицій у дослідження, розробки, модернізацію обладнання та підготовку кадрів. Внутрішня фінансова спроможність підприємства – це не лише наявність власних ресурсів, але й ефективне планування бюджету, здатність до раціонального управління витратами на інновації. Рівень рентабельності діяльності безпосередньо впливає на можливість акумулювати необхідні кошти для підтримки та розвитку інноваційних проектів, а також на привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів. Без стабільної фінансової бази інноваційна діяльність не може бути системною і результативною.

4. *Технологічні фактори.* Інноваційний розвиток неможливий без наявності сучасної технічної бази. Своєчасне оновлення виробничого обладнання, використання цифрових технологій, автоматизація процесів – це фундамент для впровадження нових продуктів і послуг. Важливою є

інтеграція інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства – від розробки до збуту. Використання ІТ – рішень дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, підвищити якість продукції і скоротити час виходу на ринок інновацій.

Розглянемо структуровану класифікаційну таблицю внутрішніх і зовнішніх факторів формування інноваційного потенціалу підприємства з деталізацією підфакторів.

Таблиця 1.5 – Класифікація факторів впливу на інноваційний потенціал підприємства (джерело: узагальнено автором на підставі [41; 58 – 63])

Фактори	Тип факторів	Конкретні характеристики
Внутрішні	Кадрово – інтелектуальні	Рівень кваліфікації персоналу Наявність фахівців з інноваційного менеджменту Готовність до безперервного навчання Креативність і гнучкість мислення працівників
	Організаційно – управлінські	Наявність чіткої інноваційної стратегії Ефективність управлінських рішень Культура підтримки нововведень Адаптивність структури управління до змін
	Фінансово – економічні	Доступність внутрішнього капіталу для інновацій Управління витратами на розробки та дослідження Рівень рентабельності, що дозволяє акумулювати ресурси
	Технологічні	Наявність сучасного обладнання Впровадження цифрових технологій Інтеграція ІТ – рішень у виробничі й управлінські процеси
Зовнішні	Інституційно – нормативні	Державна підтримка інновацій (субсидії, пільги) Наявність національної інноваційної політики Стабільність правового середовища Захист інтелектуальної власності
	Ринкові	Рівень конкуренції Зміна споживчих потреб Динаміка міжнародних ринків
	Науково – технологічні	Співпраця з університетами, НДІ Участь у науково – технічних кластерах Доступ до зовнішніх джерел знань
	Соціально – культурні	Рівень довіри до інновацій серед населення Відкритість суспільства до нових ідей Ціннісні орієнтири щодо підприємництва

Отже, внутрішні фактори становлять основу формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме завдяки їм організація має змогу не лише створювати, а й ефективно впроваджувати інновації. Посилення кадрового потенціалу, вдосконалення управління, фінансова стабільність і технологічна модернізація – основні умови для стійкого інноваційного розвитку, особливо в умовах швидких змін і високої конкуренції.

Досить цікаві результати містяться у дослідженні Жаворонок А. та Марич А., які вважають, що зовнішні фактори формуються поза межами підприємства і суттєво впливають на можливості та напрямки його інноваційної діяльності [39, с. 104 – 110]. Вони зазвичай не перебувають під прямим контролем менеджменту, але від їх стану і динаміки залежить здатність підприємства адаптуватися, реалізовувати нововведення та підтримувати конкурентоспроможність. Розглянемо основні категорії зовнішніх факторів, а саме:

1. *Інституційно – нормативні фактори.* Державна політика і нормативно – правове середовище визначають рамки, у яких здійснюється інноваційна діяльність. Наявність державної підтримки у вигляді субсидій, грантів, податкових пільг створює сприятливі умови для фінансування науково – дослідних робіт та технологічних впроваджень. Національна інноваційна стратегія визначає пріоритетні напрямки розвитку, сприяючи координації дій бізнесу, науки та влади. Важливим є також стабільність і передбачуваність правового поля, що забезпечує захист інтелектуальної власності, патентування розробок і мінімізує ризики порушень. Недосконалість чи нестабільність законодавства може стримувати інноваційну активність через побоювання за втрату прав або інвестицій.

2. *Ринкові фактори.* Ринкове середовище формує попит і конкурентний тиск, що виступає потужним стимулом для інновацій. Висока конкуренція змушує підприємства шукати нові рішення для покращення продукції, підвищення якості та зниження витрат. Зміни у споживчих вподобаннях та появі нових сегментів ринку диктують необхідність гнучкості та швидкого

впровадження інноваційних продуктів. Динаміка міжнародних ринків, відкритість кордонів, глобалізація також створюють як можливості, так і загрози, вимагаючи від підприємств активної інноваційної діяльності для збереження та розширення ринкових позицій.

3. *Науково – технологічні фактори.* Співпраця з науково – дослідними інститутами, університетами, участь у науково – технічних кластерах і технопарках відкриває підприємствам доступ до нових знань, технологій і експертних ресурсів. Такий зовнішній науково – технічний потенціал стає каталізатором розвитку інновацій, допомагає долати технологічні бар'єри та скорочувати час на розробку нових продуктів. Підприємства, які активно інтегруються у науково – технічні мережі, мають вищі шанси на успішне впровадження інновацій і вихід на міжнародні ринки.

4. *Соціально – культурні фактори.* Ставлення суспільства до інновацій, рівень довіри до нових технологій і підприємництва суттєво впливають на швидкість і масштаб їх впровадження. Відкритість суспільства до змін, готовність приймати нові продукти та послуги створюють попит і мотивацію для інноваційної діяльності підприємств. Ціннісні орієнтири, що підтримують підприємницький дух, креативність та науково – технічний розвиток, формують сприятливий соціальний клімат для інновацій.

Отже, на нашу думку зовнішні фактори – це основні умови і обмеження, в яких функціонує підприємство. Їх активне вивчення і врахування в стратегії розвитку інноваційного потенціалу дозволяє ефективно адаптуватися до ринкових та інституційних змін, забезпечувати конкурентоспроможність і стабільне зростання навіть в умовах нестабільності і турбулентності.

Розглянемо фактори розвитку інноваційного потенціалу підприємств за характером впливу з їх детальним описом в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Фактори розвитку інноваційного потенціалу підприємств за характером впливу (джерело: узагальнено на підставі [51 – 54; 63 – 65])

Фактори	Детальна характеристика
<i>Соціальні фактори</i>	
Рівень кваліфікації персоналу	Знання, навички, компетенції працівників, готовність до навчання та підвищення кваліфікації.
Креативність і гнучкість мислення	Здатність до генерації нових ідей, адаптивність, нестандартне мислення.
Культура підтримки інновацій	Сприйняття інновацій як цінності, заохочення нововведень, толерантність до ризику і помилок.
Соціальна довіра та відкритість	Готовність суспільства сприймати нові технології та інноваційні продукти.
<i>Економічні фактори</i>	
Доступність внутрішнього капіталу	Фінансові ресурси для інвестицій у дослідження, розробки та модернізацію.
Рентабельність підприємства	Фінансова стійкість, що забезпечує можливість акумулювати кошти для інноваційної діяльності.
Конкуренція на ринку	Ринковий тиск, що стимулює пошук нових рішень і підвищення якості продукції та послуг.
Попит та зміна споживчих потреб	Зміни в перевагах та вимогах споживачів, які стимулюють розвиток нових продуктів і технологій.
<i>Техніко – технологічні фактори</i>	
Сучасне обладнання та технології	Використання передових технологічних рішень, що підвищують ефективність виробництва і якість продукції.
Впровадження цифрових рішень	Застосування ІТ, автоматизація процесів, цифровізація бізнес – процесів.
Співпраця з науково–дослідними установами	Доступ до нових знань, технологій, експертної підтримки, науково – технічна інтеграція.
Участь у науково–технічних кластерах	Колаборація в інноваційних екосистемах для обміну знаннями та ресурсами.
<i>Інституційні фактори</i>	
Державна підтримка інновацій	Субсидії, гранти, пільгове оподаткування, програми стимулювання інноваційної діяльності.
Захист інтелектуальної власності	Правове забезпечення охорони патентів, авторських прав і технологічних розробок.
Національна інноваційна політика	Стратегічні рамки і пріоритети держави для розвитку інноваційного сектору.
Стабільність правового середовища	Передбачуваність законодавства, що знижує ризики для інноваційних інвестицій і проектів.

Узагальнюючи погляди різних вчених та на основі власного спостереження, фактори розвитку інноваційного потенціалу підприємств за характером впливу діляться на соціальні, економічні, техніко – технологічні та інституційні фактори.

1. *Соціальні фактори* визначають якість людського капіталу та внутрішній клімат підприємства, що є основою інноваційної активності. Рівень кваліфікації персоналу, включно з професійними знаннями та навичками, безперервним навчанням і розвитком, безпосередньо впливає на здатність генерувати ідеї та впроваджувати нові рішення. Креативність і гнучкість мислення сприяють адаптації до змін та пошуку нестандартних підходів. Важливу роль відіграє культура підтримки інновацій, яка формує сприятливе середовище, заохочує експерименти і мінімізує страх помилок. Соціальна довіра до інновацій та відкритість суспільства до нових технологій визначають готовність ринку сприймати і підтримувати інноваційні продукти й послуги.

2. *Економічні фактори* безпосередньо впливають на можливості підприємства інвестувати в інновації. Доступність внутрішнього капіталу та фінансові ресурси визначають здатність здійснювати дослідження і розробки, модернізацію обладнання, навчання персоналу. Рівень рентабельності забезпечує стабільність та довгострокову підтримку інноваційної діяльності. Конкуренція на ринку є потужним стимулом для пошуку нових рішень, сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Зміна споживчих потреб і попит на інноваційні продукти створюють умови для розвитку нових напрямів діяльності.

3. *Техніко – технологічні фактори* охоплюють матеріально – технічну базу та науково – технічний потенціал підприємства. Наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє реалізовувати інноваційні проєкти на практиці. Впровадження цифрових рішень і автоматизація процесів підвищують ефективність виробництва і управління, скорочують час виходу продуктів на ринок. Співпраця з науково – дослідними інститутами, університетами та участь у науково – технічних кластерах відкриває доступ до нових знань, експертної підтримки та інноваційних екосистем, що значно підсилює інноваційний потенціал.

4. *Інституційні фактори* формують зовнішнє нормативне і правове поле, в якому функціонує підприємство. Державна підтримка у вигляді грантів, субсидій, податкових пільг і програм стимулює інноваційну діяльність, особливо для малого і середнього бізнесу. Надійний захист інтелектуальної власності, включаючи патентування, сприяє збереженню конкурентних переваг і стимулює інвестиції в розробки. Наявність чіткої національної інноваційної політики визначає стратегічні пріоритети розвитку галузей і підтримує синергію між бізнесом, наукою та державою. Стабільність правового середовища є важливою для планування довгострокових інноваційних проєктів, забезпечуючи передбачуваність і зниження ризиків.

За рівнем ієрархії впливу факторів інноваційного потенціалу поділяють на:

1. *Мікрорівень* охоплює внутрішні, безпосередньо керовані фактори на рівні окремого підприємства або організації – це сукупність ресурсів, процесів і структур, які формують інноваційний потенціал у межах конкретного суб'єкта господарювання. До мікрорівня належать:

- кадрові ресурси – це рівень кваліфікації, креативність, мотивація працівників;
- організаційна культура та структура управління;
- технічне оснащення, наявність сучасних технологій;
- фінансові ресурси, внутрішнє планування інноваційної діяльності.

Контроль і управління цими факторами здійснюється безпосередньо менеджментом підприємства, що дає змогу швидко реагувати на зміни і спрямовувати зусилля на розвиток інновацій.

2. *Мезорівень* – це проміжний рівень, який охоплює організаційні і інституційні утворення, що об'єднують кілька підприємств або виступають посередниками між мікро– та макросистемами. Прикладами мезорівня є:

- науково – технічні кластери, технопарки, інноваційні екосистеми;
- професійні асоціації, галузеві союзи;

- вищі навчальні заклади, дослідницькі інститути, які співпрацюють із бізнесом;
- регіональні органи влади, які реалізують програми підтримки інновацій.

Мезорівень забезпечує комунікацію, координацію і обмін знаннями між підприємствами, сприяє спільним дослідженням і впровадженню інновацій на регіональному чи галузевому рівні.

3. *Макрорівень* охоплює зовнішні широкомасштабні умови, що формуються на рівні держави, регіону чи міжнародної спільноти. До цього рівня належать:

- державна інноваційна політика, законодавство, регулювання;
- інституційна підтримка інновацій (державні програми, субсидії, пільги);
- економічне середовище: ринок, конкуренція, глобальні тренди;
- соціально – культурний контекст, громадська думка, соціальна довіра.

Макрорівень створює рамкові умови і стимули для розвитку інновацій на всіх нижчих рівнях, впливає на стабільність і передбачуваність діяльності підприємств.

Таблиця 1.7 – Рівні ієрархії впливу факторів інноваційного потенціалу
(джерело: узагальнено автором на підставі [57 – 59; 62 – 66])

Рівень ієрархії	Характеристика	Приклади факторів та суб'єктів
Мікрорівень	Внутрішній рівень підприємства, безпосередній контроль менеджменту над ресурсами та процесами.	Кваліфікація персоналу, організаційна культура, обладнання, фінанси підприємства
Мезорівень	Проміжний рівень між підприємством і макросистемою, сприяє координації, обміну знаннями.	Кластери, технопарки, університети, галузеві асоціації, регіональні органи влади
Макрорівень	Загальнонаціональний або глобальний рівень, формує нормативно – правове та економічне середовище.	Державна інноваційна політика, законодавство, ринок, культурні фактори

Розуміння цих трьох рівнів дозволяє комплексно оцінити і управляти інноваційним потенціалом підприємств, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні обставини. Ефективна взаємодія між мікро – , мезо– та макrorівнями є ключем до сталого інноваційного розвитку.

У сучасних економічних та технологічних умовах швидкі зміни стали нормою, що формує нові вимоги до розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Особливості розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін* зумовлені високою динамічністю зовнішнього середовища, що впливає на стратегії, структури і процеси інноваційної діяльності.

Підприємства мають швидко реагувати на зміни ринку, технологій і споживчих вподобань, що вимагає формування гнучких організаційних структур і процесів. Інноваційний потенціал у таких умовах базується на здатності оперативно впроваджувати нові рішення і змінювати напрямки діяльності.

Швидкі зміни стимулюють безперервне навчання і розвиток персоналу, що забезпечує актуальність технічних і управлінських навичок. Внутрішні системи підвищення кваліфікації, залучення зовнішніх експертів і інтеграція з освітніми установами стають критично важливими.

Натомість, на думку Паламарчук О. М. та Кліменко І. М., інформаційні технології виступають не лише як інструмент автоматизації, але й як платформа для генерації інновацій, кооперації і швидкого обміну знаннями. Цифровізація процесів дозволяє скоротити цикл розробки і виведення продукту на ринок [42, с. 21 – 30].

Водночас, Садовник О., Репін М., Зінчук Т. та Ломачинська І., Горняк О. відзначають, що умови турбулентності вимагають активної співпраці між підприємствами, науковими установами, державою і споживачами. Мережеві форми організації (кластери, альянси, партнерства) посилюють інноваційний потенціал за рахунок обміну ресурсами, інформацією та досвідом [43, с. 42 – 52; 44; 45]. Швидкі зміни супроводжуються високим рівнем невизначеності, що вимагає від підприємств впровадження систем управління ризиками,

експериментальних підходів та гнучких стратегій. Інноваційний потенціал формується також завдяки здатності підприємства швидко відновлюватися після невдач і використовувати помилки як джерело навчання.

Таблиця 1.8 – Особливості розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін (джерело: сформовано автором на підставі [58;67;74;80;82])

Особливість	Характеристика	Приклади	
		в Україні	за кордоном
Висока адаптивність і гнучкість	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучкі організаційні структури і процеси.	Компанія «Grain Alliance» швидко адаптувала ланцюги постачання під нові умови воєнного стану та логістичних викликів.	Amazon оперативно змінює логістику та бізнес – моделі, щоб відповідати новим ринковим умовам і трендам.
Постійне оновлення знань і компетенцій	Безперервне навчання персоналу, інтеграція з освітніми та науковими установами.	«SoftServe» проводить тренінги та співпрацює з університетами для підвищення кваліфікації IT – фахівців.	Google активно інвестує в навчання співробітників та співпрацює з університетами для розвитку талантів.
Активне використання цифрових технологій	Використання IT для автоматизації, генерації інновацій, прискорення розробки і виведення продуктів.	«Ajax Systems» розробляє інноваційні системи безпеки з використанням IoT та цифрових технологій.	Tesla застосовує цифрові технології у виробництві електромобілів та програмному забезпеченні.
Розвиток мережевої взаємодії	Співпраця між підприємствами, наукою, державою та споживачами через кластери, альянси, партнерства.	Харківський IT – кластер об'єднує IT – компанії, навчальні заклади і владу для спільного розвитку інновацій.	Silicon Valley створює унікальну екосистему співпраці стартапів, інвесторів та науковців.
Управління ризиками та невизначеністю	Впровадження систем управління ризиками, гнучкі стратегії, експериментальний підхід.	«Нова Пошта» адаптувала логістику та інновації у відповідь на виклики воєнного часу, впроваджуючи нові маршрути.	Netflix швидко адаптував бізнес – модель на цифровий стрімінг, мінімізуючи ризики традиційного ринку DVD.
Орієнтація на сталий розвиток	Розробка екологічно і соціально відповідальних технологій і продуктів.	«Ecoisme» розробляє енергоефективні рішення для будинків, знижуючи споживання електроенергії та вуглецевий слід.	Patagonia відома впровадженням екологічно чистих матеріалів і соціально відповідального бізнесу.

В умовах швидких змін підприємства мусять оперативно реагувати на зовнішні виклики, переглядати свої бізнес – моделі і процеси, що потребує гнучких організаційних структур, здатних швидко перестроюватись. Наприклад, компанія Grain Alliance під час військових дій оперативно змінила логістичні ланцюги, щоб забезпечити безперервність поставок сільськогосподарської продукції, що ілюструє високий рівень адаптивності. Amazon постійно оптимізує логістику і бізнес–моделі, оперативно реагуючи на зміну споживчих звичок і технологічних інновацій.

Інноваційний потенціал потребує постійного розвитку кваліфікації працівників. Підприємства інвестують у навчання, підвищення кваліфікації та співпрацюють із науковими і освітніми установами. Так, ІТ – компанія SoftServe регулярно проводить тренінги для співробітників та підтримує партнерства з університетами для забезпечення сучасних знань і навичок. Google інвестує значні ресурси у навчання співробітників і розвиває партнерства з академічними установами.

Цифровізація є ключовим фактором у скороченні часу розробки і виведення інновацій на ринок. Компанії активно впроваджують ІТ – рішення, автоматизують процеси і використовують новітні технології. Зразком є Ajax Systems, що розробляє інноваційні системи безпеки на основі Інтернету речей (IoT), демонструючи цифровий підхід до продуктів. Tesla активно впроваджує цифрові технології як у виробництві, так і в оновленнях програмного забезпечення своїх електромобілів.

Інновації все частіше виникають у результаті співпраці між бізнесом, науковцями, владою і споживачами. Формуються кластери, партнерства, альянси для обміну знаннями та ресурсами. Харківський ІТ – кластер об'єднує компанії та академічні установи для розвитку технологічних інновацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону. Кремнієва долина (Silicon Valley) – це глобально відомий приклад інноваційної екосистеми, де стартапи, корпорації та наукові центри активно взаємодіють.

Швидкі зміни супроводжуються значними ризиками і невизначеністю. Підприємства впроваджують системи управління ризиками, гнучкі стратегії, а також експериментують з новими рішеннями. Нова Пошта адаптувала свої логістичні маршрути і операції під виклики воєнного часу, що допомогло зберегти стабільність бізнесу. Netflix трансформував бізнес – модель з оренди DVD у цифровий стрімінг, мінімізуючи ризики традиційного ринку.

Інновації все частіше мають на меті не лише економічний ефект, але й соціальну та екологічну відповідальність. Підприємства розробляють продукти, що сприяють збереженню ресурсів і зменшенню негативного впливу на довкілля. Ecoisme є прикладом компанії, яка створює енергоефективні рішення для дому, що допомагає знизити споживання електроенергії та вуглецевий слід. Patagonia – відома компанія, що впроваджує екологічно чисті матеріали і підтримує соціальні ініціативи.

Гаврильченко О. В. стверджує, що у сучасних умовах інновації все частіше пов'язані із забезпеченням екологічної та соціальної відповідальності [46, с. 60 – 66]. Арутюнян С. С., Арутюнян Р. Р. підкреслюють у своїй науковій праці, що інноваційний потенціал зумовлюється здатністю підприємств розробляти технології і продукти, що відповідають принципам сталого розвитку [49, с. 253 – 257].

На нашу думку, розвиток інноваційного потенціалу в умовах швидких змін є комплексним процесом, що потребує інтеграції гнучких управлінських практик, безперервного навчання, активної цифровізації, розвитку партнерських мереж і системного підходу до ризиків. Тільки так підприємства можуть підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійке зростання в турбулентному середовищі.

Авторське бачення факторів та особливостей розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін. У сучасних реаліях, коли темпи технологічних, соціальних і економічних трансформацій невпинно зростають, формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємств набуває принципово нових характеристик. Зміни перестають бути

одноразовими подіями і перетворюються на сталий контекст функціонування бізнесу. У цьому зв'язку виокремлюємо такі ключові фактори та особливості, що визначають ефективність інноваційного потенціалу:

1. *Динамічна інтеграція ресурсів.* Сучасний інноваційний потенціал – це не просто сукупність наявних ресурсів, а їхня динамічна інтеграція в рамках гнучких екосистем. Підприємство повинно не тільки мати кваліфікований персонал, фінанси, технології, але й здатність швидко мобілізувати і переформатовувати ці ресурси відповідно до викликів і нових можливостей.

2. *Системність мислення та міждисциплінарність.* В умовах швидких змін інновації часто виникають на стику різних галузей і знань. Формування інноваційного потенціалу вимагає системного підходу, здатності поєднувати технічні, економічні, соціальні й культурні напрями, що стимулює формування міждисциплінарних команд і відкритих інноваційних платформ.

3. *Прозорість і відкритість до зовнішніх впливів.* Сучасне підприємство має функціонувати в режимі відкритої інновації, активно залучаючи зовнішні ідеї, технології та партнерів. Швидкі зміни вимагають не замикатися у власних межах, а вбудовуватися у глобальні і регіональні мережі співпраці, що дозволяє значно прискорити процеси інноваційного розвитку.

4. *Стратегічна гнучкість і проактивність.* Інноваційний потенціал формується через постійну здатність не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, що потребує від підприємства гнучкості у формуванні стратегії, активного інвестування в розробки та дослідження, готовності до тестування нових ринків і технологій із високим ступенем проактивності.

5. *Ціннісна орієнтація на сталий розвиток.* Унікальність сучасного інноваційного потенціалу полягає в його цілісності, що враховує не тільки економічні результати, а й екологічну відповідальність, соціальну справедливість і корпоративну етику, що формує довгострокову конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

6. *Управління невизначеністю як компетенція.* Швидкі зміни породжують невизначеність, тому здатність підприємства ефективно управляти нею – основний фактор інноваційного потенціалу. Вона включає ризик-менеджмент, використання гнучких методів управління проектами, а також експериментальне мислення, що дозволяє швидко навчатися на помилках.

Таблиця 1.9 – Авторська інтерпретація факторів та особливостей розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін (джерело: розроблено автором)

Фактори	Сутність	Роль у розвитку інноваційного потенціалу
Динамічна інтеграція ресурсів	Оперативне залучення, комбінування та трансформація кадрових, фінансових, технологічних ресурсів у межах інноваційної екосистеми	Забезпечує адаптивність підприємства до змін середовища та ефективне використання наявного потенціалу
Системність мислення та міждисциплінарність	Інновації виникають на перетині сфер, потребують об'єднання знань із різних галузей	Створює умови для проривних рішень, посилює креативність та конкурентоспроможність
Прозорість і відкритість до зовнішніх впливів	Відкрите залучення партнерів, ідей, технологій іззовні, участь у кластерах, хабах, акселераторах	Прискорює інноваційні процеси, зменшує витрати на розробку, розширює ринки та джерела інновацій
Стратегічна гнучкість і проактивність	Передбачення змін, швидка адаптація стратегії, активне тестування нових ринків і продуктів	Забезпечує випередження конкурентів, перетворює зміни на можливості
Ціннісна орієнтація на сталий розвиток	Фокус не лише на прибуток, а й на соціальні, екологічні, етичні параметри діяльності	Формує довіру споживачів, партнерів, суспільства, забезпечує довгострокову стійкість бізнесу
Управління невизначеністю як компетенція	Розвиток здатності працювати в умовах нестабільності: використання гнучких методів управління проектами, експериментів, ризик-менеджменту	Зменшує ризики провалу інновацій, прискорює ухвалення ефективних рішень, дозволяє вчитися на помилках і трансформувати їх у досвід

Інноваційний потенціал у сучасних умовах – це не статичний ресурс, а жива система, що постійно трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, його розвиток базується на інтеграції ресурсів,

міждисциплінарності, відкритості, стратегічній гнучкості, ціннісній орієнтації і майстерності управляти невизначеністю. Саме ця сукупність чинників дає підприємствам конкурентну перевагу в епоху швидких змін.

У контексті прискорених технологічних трансформацій, глобальної конкуренції та нестабільного економічного середовища розвиток інноваційного потенціалу підприємств набуває нових вимірів. Дослідження факторів і особливостей цього процесу *дало змогу сформувати комплексне авторське визначення, відповідно до якого інноваційний потенціал трактується* як цілісна, відкрита й динамічна система, яка здатна не лише акумулювати наявні ресурси, а й активно перебудовуватися, адаптуватися і випереджати зміни завдяки гнучкому управлінню, взаємодії з зовнішнім середовищем і ціннісно орієнтованій стратегії. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективне формування й розвиток інноваційного потенціалу вимагає переосмислення традиційних підходів до управління, де основну роль відіграють міждисциплінарність, відкритість до зовнішніх впливів, стратегічна гнучкість, орієнтація на сталість, а також здатність працювати в умовах невизначеності.

Серед основних факторів, що визначають ефективність інноваційного потенціалу в умовах швидких змін, особливе значення мають:

- *динамічна інтеграція ресурсів, що забезпечує оперативне переналаштування виробничих, кадрових, фінансових і технологічних можливостей відповідно до актуальних викликів;*
- *системне і міждисциплінарне мислення, яке відкриває шлях до комплексного осмислення інновацій, синергії знань та ідей з різних сфер;*
- *відкритість до зовнішніх джерел інновацій, яка сприяє налагодженню партнерств, кооперації в межах інноваційних екосистем і прискоренню доступу до передових технологій;*
- *стратегічна гнучкість і проактивність, що дозволяє не лише реагувати на зміни, а й прогнозувати їх, випереджати конкурентів завдяки експериментам і високому рівню адаптивності;*

– *ціннісна орієнтація на сталість*, яка формує довготривалу конкурентоспроможність на основі поєднання економічних, екологічних та соціальних пріоритетів;

– *компетентне управління невизначеністю*, яке базується на застосуванні інструментів ризик – менеджменту, гнучких моделей управління та культурі інноваційного експериментування.

Інноваційний потенціал у сучасному вимірі – це динамічна система, яка функціонує на перетині внутрішніх компетенцій і зовнішніх можливостей, демонструючи проактивну поведінку підприємства у формуванні майбутнього. Таким чином, розвиток інноваційного потенціалу підприємства більше не є одноразовою управлінською дією або сукупністю інвестицій, а стає безперервним процесом, тісно інтегрованим в операційну, стратегічну та культурну модель організації. Його ефективність залежить не тільки від внутрішніх ресурсів, а й від здатності підприємства формувати стійкі зв'язки з зовнішнім середовищем, діяти на випередження та ціннісно перезавантажувати свою місію у відповідь на виклики часу.

Отже, зазначені фактори та особливості мають бути враховані при розробці сучасних стратегій інноваційного розвитку підприємств, зокрема в галузях, де інноваційність виступає ключовою умовою виживання та зростання.

1.3 Організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом: підходи та концепції

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та постійного посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне управління інноваційним потенціалом підприємств. Інноваційний потенціал виступає фундаментальною складовою конкурентоспроможності суб'єктів

господарювання, здатністю до адаптації в динамічному середовищі та генерації нових знань, технологій і продуктів. Саме організаційно – економічний механізм управління цим потенціалом забезпечує цілеспрямовану реалізацію внутрішніх можливостей підприємства, його технологічне оновлення та інтеграцію у глобальні інноваційні ланцюги.

Систематизація і узагальнення різних напрямів формування організаційно – економічного механізму управління підприємствами здійснюється такими науковцями, як: Морозова С. А. [70, с. 179 – 186], Неустроєв Ю. Г. та Шкуровська С. В. [72, 73 с. 108 – 113], Беновська Л. Я. [78], Ілляшенко С. М. [22; 81], Кривошея Є. [82, с. 83 – 87], Хаустова К. М. [93, с. 174 – 178] та ін. Попри значну кількість наукових праць, присвячених інноваційній діяльності, все ще відсутня єдність у підходах до структурування та практичного застосування організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом. Більшість існуючих концепцій є фрагментарними або недостатньо адаптованими до сучасних умов економіки, які характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкою зміною технологічних укладів, зростанням ролі нематеріальних активів і людського капіталу.

Потреба у системному аналізі підходів і концепцій управління інноваційним потенціалом, їхньому критичному переосмисленні та адаптації до викликів сучасного етапу соціально–економічного розвитку зумовлює актуальність дослідження. Зокрема, важливо дослідити взаємозв'язок між організаційними моделями управління, економічними інструментами стимулювання інновацій та особливостями національного інноваційного середовища.

Таким чином, формування ефективного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом є не лише науковим викликом, але й практичним завданням для забезпечення сталого розвитку підприємств, галузей та національної економіки в цілому.

В умовах трансформації економічної системи, зростання технологічної складності виробництва та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливого значення набуває формування та розвиток ефективного механізму управління інноваційним потенціалом. Йдеться не лише про наявність ресурсів для впровадження нововведень, а про здатність підприємства системно мобілізувати, координувати й ефективно використовувати свої інноваційні можливості. У цьому контексті центральне місце посідає організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом.

На основі проведеного аналізу наукових досліджень встановлено, що *організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства розглядається як цілісна система взаємопов'язаних інструментів, методів, управлінських рішень, організаційних структур, нормативів та процедур, яка забезпечує цілеспрямовану трансформацію інноваційних ресурсів у конкретні результати діяльності – нові продукти, послуги, процеси, управлінські технології. Цей механізм об'єднує управлінські та економічні складові в єдину систему, яка здатна адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.*

Формування ефективного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом потребує ґрунтового теоретико–методичного підходу. У науковій літературі існує низка концептуальних підходів, які відображають різні напрями управління інноваційним потенціалом, зокрема ресурсний, функціональний, процесний, системний, стратегічний, еволюційний, синергетичний та інші.

1. *Ресурсний підхід* акцентує увагу на оцінці, структуризації та мобілізації ресурсів, що формують інноваційний потенціал: матеріально – технічних, фінансових, кадрових, інформаційних, науково – технічних. Управління з цієї позиції зводиться до ефективного розподілу й використання наявних ресурсів задля реалізації інноваційної діяльності.

2. *Функціональний підхід* передбачає управління інноваційним потенціалом як реалізацію основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю, аналізу. Особливу увагу приділяється створенню процедур, інструкцій і механізмів координації дій усіх учасників інноваційного процесу.

3. У межах *процесного підходу* інноваційна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів: ідентифікація ідеї – оцінка потенціалу – планування інноваційного проекту – реалізація – комерціалізація. Організаційно – економічний механізм, відповідно, формується навколо оптимізації кожного з цих етапів.

4. *Системний підхід* вважає інноваційний потенціал складною динамічною системою з множиною взаємозалежних елементів, а механізм управління – інтегрованою надсистемою, що координує внутрішні процеси й зовнішні зв'язки. Цей підхід сприяє формуванню комплексного бачення проблематики, урахуванню впливу зовнішнього середовища.

5. Згідно з *стратегічним підходом*, інноваційний потенціал трактується як ключовий чинник досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Управління ним здійснюється в контексті стратегічного планування, прогнозування технологічних змін, визначення інноваційної місії та пріоритетів розвитку.

6. *Синергетичний підхід* акцентує увагу на взаємодії окремих елементів системи, що у поєднанні створюють ефект, більший за суму їх індивідуальних впливів. Він орієнтований на пошук точок зростання, активізацію внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій, формування інноваційних мереж і кластерів.

7. *Еволюційний підхід* розглядає розвиток інноваційного потенціалу як послідовний, адаптивний процес, що відбувається під впливом змін технологічного укладу, ринкових умов, внутрішніх трансформацій. Управління має бути спрямоване на гнучку адаптацію до зовнішніх викликів через поступову зміну організаційно–економічних рішень.

Отже, проведемо порівняльну характеристику підходів організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика підходів організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства
(джерело: розроблено автором)

Назва підходу	Ідея	Основні напрями	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Інноваційний потенціал як сукупність ресурсів	Оцінка, мобілізація, використання матеріальних, фінансових, кадрових ресурсів	Конкретність, зручність для діагностики	Недостатня увага до взаємозв'язків між елементами
Функціональний	Управління як реалізація управлінських функцій	Планування, організація, контроль, мотивація	Забезпечення організаційної чіткості	Орієнтація на стабільні умови, менш ефективний у турбулентному середовищі
Процесний	Управління як ланцюг взаємопов'язаних процесів	Поетапне управління інноваціями (від ідеї до впровадження)	Стандартизація процесів, контроль якості	Вимагає стабільної структури та регламентів
Системний	Потенціал як цілісна система взаємодії елементів	Взаємозв'язки, цілісність, ієрархія	Забезпечення комплексного бачення	Складність реалізації, потреба в аналітичному інструментарії
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові інноваційні цілі	Прогнозування, стратегічне планування, технологічне бачення	Підвищення конкуренто–спроможності, гнучкість	Складність в адаптації до швидких змін
Синергетичний	Підсилення ефекту за рахунок взаємодії елементів	Внутрішня та зовнішня взаємодія, кластери, партнерства	Сприяє мережевій кооперації та інноваційній відкритості	Високі вимоги до узгодженості та комунікацій
Еволюційний	Поступовий розвиток і адаптація до змін	Гнучкість, поетапне вдосконалення механізмів	Адаптивність до змін середовища	Не дає швидкого ефекту, вимагає часу

Інтеграція вищезгаданих підходів дозволяє сформувати багатовимірну систему управління інноваційним потенціалом, яка є адаптивною, гнучкою, стратегічно орієнтованою та результативною. На практиці це означає поєднання ресурсного забезпечення, процесного менеджменту, стратегічного бачення та синергетичних ефектів взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме багаторівнева і системна модель управління інноваційним потенціалом відповідає викликам сучасного середовища, забезпечуючи сталий розвиток підприємств в умовах інноваційної економіки.

У сучасній науковій літературі організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства інтерпретується з позицій різних управлінських і економічних концепцій, які розкривають сутнісні ознаки цього механізму, його цільову спрямованість, структурну будову та логіку функціонування. Концептуальна багатовимірність пояснюється складністю інноваційного потенціалу як об'єкта управління, його динамічністю, багаторівневістю й залежністю від середовищних факторів. Нижче наведено основні наукові концепції, які лежать в основі побудови такого механізму:

1. *Концепція ресурсної інтеграції* базується на положеннях ресурсної теорії підприємства (Resource – Based View) і передбачає формування механізму управління на основі ефективної комбінації внутрішніх ресурсів – матеріальних, інтелектуальних, організаційних і технологічних. Інноваційний потенціал трактується як результат інтеграції унікальних і важко відтворюваних ресурсів, що забезпечують стійку конкурентну перевагу. Механізм має бути спрямований на ідентифікацію стратегічно значущих ресурсів, формування їх у цілісну систему та забезпечення їх трансформації в інноваційні продукти.

- 2 У межах *концепції інноваційного циклу* організаційно – економічний механізм вибудовується відповідно до логіки інноваційного процесу – від генерування ідеї до її реалізації та комерціалізації. Він включає методи й інструменти управління на кожному етапі інноваційного циклу: пошук ідеї,

аналіз ринку, проектування, прототипування, впровадження, маркетинг, масштабування. Особливу увагу приділяється синхронізації фінансових, інформаційних, кадрових та організаційних потоків у межах кожного етапу.

3. *Концепція стратегічного управління* розглядає інноваційний потенціал як стратегічний ресурс підприємства. Організаційно – економічний механізм у такому випадку має забезпечити довгострокове стратегічне позиціонування підприємства шляхом формування інноваційних пріоритетів, побудови інноваційних дорожніх карт, застосування foresight – методів, моніторингу технологічних трендів. У центрі уваги – прогнозування змін зовнішнього середовища та побудова адаптивної, гнучкої структури управління.

4. У межах *концепції відкритих інновацій* механізм управління інноваційним потенціалом орієнтований на залучення зовнішніх джерел знань, ідей, технологій через взаємодію з іншими організаціями, університетами, стартапами, користувачами. Він базується на принципах відкритості, партнерства, ліцензування, інноваційного трансферу. Такий підхід сприяє підвищенню динамічності інноваційного процесу, зменшенню витрат і пришвидшенню впровадження нововведень.

5. Відповідно до *концепції еволюційного розвитку*, інноваційний потенціал не формується одномоментно, а розвивається еволюційно – через накопичення знань, організаційного досвіду, технологічних змін, соціального капіталу. Механізм управління має бути побудований як адаптивна система, здатна реагувати на зворотний зв'язок, змінювати управлінські інструменти та структури відповідно до фази розвитку підприємства й умов зовнішнього середовища.

6. *Синергетична концепція* передбачає побудову механізму, який здатен забезпечити ефект синергії – підвищення ефективності за рахунок взаємодії між елементами інноваційного потенціалу (наприклад, поєднання компетентностей персоналу з доступом до цифрових технологій або наукової бази). Механізм формується як мережеве поле взаємодії, де важливу роль

відіграє не лише внутрішня координація, а й зовнішні зв'язки, кооперація в межах кластерів та інноваційних екосистем.

Отже, аналіз існуючих концепцій свідчить, що жодна з них окремо не забезпечує комплексного охоплення всіх вимог сучасного інноваційного розвитку. Відтак, доцільним є формування інтегрованої концептуальної моделі організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом, яка б поєднувала стратегічне бачення, ресурсну ефективність, відкритість до зовнішніх партнерств, еволюційну гнучкість і здатність до синергії. Саме така модель відповідає сучасним викликам і дозволяє підприємствам функціонувати як відкриті, адаптивні, інноваційно активні системи.

Авторське бачення формування організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом ґрунтується на ідеї необхідності переходу від традиційних, переважно замкнених і статичних управлінських моделей до систем, що є відкритими, адаптивними та інноваційно орієнтованими. Саме така модель, інтегрована у внутрішні та зовнішні контексти функціонування підприємства, відповідає актуальним викликам економічної турбулентності, цифровізації та глобальної конкуренції.

Зазначаємо, що запропонований підхід передбачає розгляд підприємства як відкритої соціоекономічної системи, здатної до активного обміну ресурсами, знаннями та інформацією з інноваційним середовищем. При цьому управління інноваційним потенціалом набуває динамічного характеру, що вимагає гнучких механізмів адаптації, проактивного прогнозування змін і швидкої реакції на технологічні та ринкові зрушення.

Таким чином, обґрунтована структура механізму дозволяє підприємству не лише ефективно формувати, акумулювати та реалізовувати інноваційний потенціал, але й трансформуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи стратегічну стійкість і підвищуючи рівень конкурентоспроможності.

У структурі організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом можна виокремити такі складові:

– *Організаційний компонент* – передбачає побудову ефективної системи управління інноваціями, включаючи організаційно – функціональну структуру, регламенти прийняття рішень, внутрішньокорпоративну взаємодію та моделі управління проєктами. Доцільним є застосування адаптивних форм (матричні, проєктні, мережеві структури), які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

– *Економічний компонент* – охоплює фінансові, інвестиційні, податкові, амортизаційні та інші економічні інструменти стимулювання інноваційної активності. Зокрема, йдеться про механізми внутрішнього і зовнішнього фінансування інновацій, державну підтримку, венчурне інвестування, фондове стимулювання персоналу та ін.

– *Інформаційно–аналітичне забезпечення* – включає системи збору, обробки та аналізу інформації, цифрові платформи для управління інноваційними процесами (ERP, CRM, BI – системи), а також використання великих даних (Big Data), хмарних технологій, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

– *Методичне забезпечення* – охоплює методи планування, прогнозування, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності інноваційного потенціалу та результативності його реалізації. Сюди входять сучасні управлінські підходи – Lean Innovation, Agile, Scrum, Design Thinking, які орієнтовані на гнучкість та швидкість інноваційного циклу.

– *Нормативно – правова основа* – регулює правові аспекти реалізації інноваційної діяльності, охорону інтелектуальної власності, податкові пільги для інноваційних підприємств, умови державно–приватного партнерства.

Основні компоненти організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств можна визначити на основі аналізу існуючих теоретичних підходів та практик (табл. 1.11). Наведені компоненти допомагають структурувати процеси управління,

забезпечити ефективність впровадження інновацій та адаптацію до швидких змін [99].

Таблиця 1.11 – Основні компоненти організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств (розроблено автором на основі [85 – 88, 91, 100])

Основні компоненти	Напрями
Стратегічне управління	Формулювання інноваційної стратегії.
	Визначення основних напрямків розвитку інновацій.
	Інтеграція інноваційної стратегії у загальну стратегію підприємства.
Організаційні структури	Гнучкі організаційні структури (проектні, матричні).
	Створення спеціалізованих підрозділів для управління інноваціями.
	Впровадження механізмів для підтримки командної роботи та міжфункціональної співпраці.
Управління людськими ресурсами	Розвиток компетенцій та навичок персоналу.
	Стимулювання творчості та інноваційної активності.
	Впровадження програм навчання та розвитку.
Фінансування інновацій	Залучення інвестицій та управління фінансовими ресурсами.
	Використання різних джерел фінансування (внутрішні фонди, венчурний капітал, гранти).
	Оцінка та управління фінансовими ризиками.
Управління знаннями та інформацією	Збір, зберігання та розповсюдження знань.
	Використання інформаційних технологій для управління знаннями.
	Підтримка процесів навчання та обміну досвідом.
Інноваційна інфраструктура	Розвиток лабораторій, дослідницьких центрів та інших елементів інноваційної інфраструктури.
	Співпраця з університетами та науково-дослідними інститутами.
	Впровадження сучасних технологій та обладнання.
Управління ризиками	Ідентифікація та оцінка інноваційних ризиків.
	Розробка стратегій мінімізації ризиків.
	Страховання та управління невизначеністю.
Моніторинг та оцінка ефективності	Впровадження систем моніторингу та контролю за реалізацією інноваційних проєктів.
	Оцінка економічної ефективності інновацій.
	Коригування стратегії та тактики на основі результатів оцінки.
Культура інновацій	Створення сприятливого середовища для інновацій.
	Заохочення експериментів та прийняття нових ідей.
	Підтримка відкритої комунікації та співпраці.
Співпраця та партнерство	Розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, науковими установами та урядовими організаціями.
	Участь у кластерах та інноваційних екосистемах.
	Використання мереж для спільного розвитку інновацій.

Основні компоненти організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств охоплюють стратегічне планування, організаційні структури, управління людськими ресурсами, фінансування, управління знаннями, інфраструктуру, управління ризиками, моніторинг ефективності, культуру інновацій та співпрацю. Їх ефективна інтеграція забезпечує успішний розвиток інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. [99]

Головне функціональне призначення організаційно – економічного механізму – це забезпечення ефективного управління всіма етапами інноваційного циклу: від генерування ідей до комерціалізації результатів інноваційної діяльності. Його реалізація дозволяє:

- виявляти та активізувати внутрішні джерела інноваційного зростання;
- мобілізувати ресурси відповідно до стратегічних інноваційних цілей;
- забезпечувати високий рівень адаптивності до змін ринку;
- формувати умови для зниження ризиків та підвищення результативності інноваційних проєктів;
- інтегрувати підприємство в інноваційні екосистеми, кластери та ланцюги створення цінності.

Взаємодія між різними елементами організаційно – економічного механізму управління підприємством забезпечує комплексне і скоординоване функціонування всіх складових системи та є складним процесом, який забезпечує узгодженість і цілісність всієї системи управління. Така взаємодія сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей, підвищенню ефективності управління та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі [25].

Основні функції організаційно – економічного механізму управління підприємством відображають його здатність забезпечувати ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки [25]. В табл. 1.12 представлено основні функції, які виконує цей механізм.

Таблиця 1.12 – Функції організаційно – економічного механізму управління підприємством та їх характеристика (джерело: розроблено автором на основі [84 – 87])

Функція	Напрями	Характеристика
Планування	Забезпечення розробки стратегічних, тактичних і оперативних планів для досягнення цілей підприємства.	Планування включає визначення цілей, формування стратегій і розробку детальних планів для їх досягнення, що дозволяє підприємству визначити напрямки розвитку, розподілити ресурси та розробити заходи для досягнення запланованих результатів.
Організація	Створення та підтримка організаційної структури, яка забезпечує виконання планів і координацію діяльності підрозділів.	Організація передбачає формування і впровадження ефективної структури управління, розподіл функцій і обов'язків між працівниками, створення умов для взаємодії підрозділів.
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної праці та досягнення цілей підприємства.	Мотиваційна функція передбачає створення системи матеріального та нематеріального заохочення працівників, яка сприяє підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та залученості в процес досягнення цілей підприємства.
Контроль	Моніторинг і оцінка виконання планів, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.	Контрольна функція передбачає встановлення стандартів і критеріїв оцінки, постійне відстеження виконання запланованих показників, аналіз відхилень та вжиття заходів для коригування діяльності.
Координація	Узгодження дій різних підрозділів і функцій підприємства для досягнення єдиних цілей.	Координація забезпечує ефективну взаємодію всіх структурних елементів підприємства, запобігає конфліктам інтересів, забезпечує синергію в роботі різних відділів та оптимізує використання ресурсів.
Інноваційна функція	Впровадження нових технологій, продуктів і методів управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Інноваційна функція орієнтована на постійне оновлення та вдосконалення процесів на підприємстві, впровадження нових рішень, які дозволяють підприємству ефективніше відповідати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток.
Ресурсне забезпечення	Забезпечення підприємства необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними та трудовими.	Ресурсна функція спрямована на залучення, розподіл та ефективне використання ресурсів, необхідних для функціонування підприємства. Вона включає управління постачаннями, фінансовими потоками, управління персоналом та іншими ресурсами.
Адаптація	Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.	Адаптаційна функція передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов тощо. Включає в себе аналіз зовнішнього середовища, прогнозування змін і адаптацію бізнес-процесів для підтримання конкурентоспроможності.

Наведені функції організаційно – економічного механізму взаємопов'язані і спрямовані на досягнення основної мети управління підприємством – підвищення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності.

У свою чергу, Шарко В.В. вважає, що до *системоутворюючих принципів*, які визначають ефективність функціонування механізму, належать:

- комплексність – забезпечення взаємозв'язку всіх структурних і функціональних елементів системи;
- гнучкість – здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища;
- ефективність – орієнтація на досягнення конкретних інноваційних результатів;
- прозорість – наявність чітких регламентів, стандартів та критеріїв прийняття рішень;
- стратегічна орієнтація – відповідність механізму стратегічним пріоритетам підприємства;
- цифровізація – використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління [77, с. 92–98].

Складові елементи та принципи функціонування організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом формують концептуально – методичну основу для його побудови та реалізації. Комплексна взаємодія структурних компонентів механізму (функціональних, ресурсних, управлінських, інституційних, аналітичних) із системою принципів (системності, адаптивності, інтегрованості, наукової обґрунтованості, інноваційної орієнтованості) забезпечує формування ефективного управлінського середовища. Таке середовище, у свою чергу, здатне не лише підтримувати належний рівень інноваційної активності підприємств, але й сприяти формуванню стратегічної гнучкості, інституційної стійкості та динамічного балансу між внутрішніми ресурсами і

зовнішніми викликами. У підсумку, інтеграція структурних складових та принципових засад створює надійний фундамент для досягнення сталого інноваційного розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Складові та принципи створюють фундамент для побудови ефективного механізму, здатного забезпечити підприємствам сталий інноваційний розвиток і високу конкурентоспроможність на ринку. [92]

Таблиця 1.13 – Принципи функціонування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств (джерело: розроблено автором на основі [89–92])

Принцип	Загальна характеристика
Системність	Забезпечення комплексного підходу, що охоплює всі рівні управління та інтегрує підрозділи підприємства.
Гнучкість	Механізм має здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.
Орієнтація на результат	Фокусування на досягненні чітко визначених цілей інноваційної діяльності.
Інклюзивність	Активне залучення всіх зацікавлених сторін, таких як персонал, партнери, клієнти та інвестори.
Ефективність ресурсів	Оптимізація використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів у процесах управління інноваціями.
Безперервність розвитку	Постійне вдосконалення підходів і впровадження нових ідей для підвищення інноваційного потенціалу.
Прозорість і відповідальність	Відкритість процесів прийняття рішень, чіткий розподіл відповідальності за результати.

Системність передбачає створення єдиного механізму, який об'єднує всі процеси управління інноваціями, забезпечуючи їх скоординованість і взаємодію. Гнучкість дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни ринкової кон'юнктури чи технологічні прориви. Орієнтація на результат спрямовує діяльність підприємства на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності чи створення нових продуктів. Інклюзивність забезпечує участь усіх зацікавлених сторін, що сприяє прийняттю більш якісних управлінських рішень. Ефективність ресурсів акцентує увагу на раціональному

використанні доступних ресурсів для максимізації результатів інноваційної діяльності. Безперервність розвитку підкреслює важливість постійного вдосконалення механізму управління відповідно до сучасних викликів і можливостей. Прозорість і відповідальність сприяють довірі до процесів управління та підвищують рівень контролю за їх реалізацією. [92]

Таким чином, організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом виступає базовим інструментом реалізації інноваційної стратегії підприємства. Його ефективне функціонування передбачає гармонійне поєднання організаційних структур, економічних інструментів, сучасних методик управління та цифрових технологій. Забезпечення цілісності, гнучкості та результативності цього механізму є ключовою умовою активізації інноваційної діяльності та досягнення сталого конкурентного розвитку суб'єктів господарювання в умовах турбулентного середовища.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та технологічних змін управління інноваційним потенціалом підприємств потребує комплексного, багатовимірного підходу, що враховує різнобічність внутрішніх ресурсів, циклічність інноваційних процесів, стратегічні цілі та зовнішню взаємодію з партнерами й ринковим середовищем. Відтак, формування адаптивної концептуальної моделі організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом є необхідною умовою для забезпечення ефективності інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємства.

Авторське формування адаптивної концептуальної моделі організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом – це цілісна, системно організована сукупність взаємопов'язаних елементів і підходів, яка поєднує ключові принципи ресурсної інтеграції, інноваційного циклу, стратегічного управління, відкритих інновацій, еволюційного розвитку та синергетики. Така модель передбачає узгоджене функціонування механізму управління як адаптивної системи, здатної ефективно реагувати на

внутрішні та зовнішні виклики, стимулювати інноваційну активність та формувати конкурентні переваги.

Таблиця 1.14 – Адаптивна концептуальна модель організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства
(джерело: розроблено автором)

Компоненти	Характеристика	Авторське пояснення
Стратегічна спрямованість	Визначення пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням довгострокових цілей підприємства та трендів ринкового середовища	Орієнтація на довгострокові цілі та адаптацію до ринкових трендів для формування конкурентних переваг
Ресурсна ефективність	Цілісне використання унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій через координацію та інтеграцію	Максимальне використання наявних ресурсів і знань підприємства для підтримки інноваційних процесів
Циклічність процесів	Забезпечення послідовного проходження всіх фаз інноваційного циклу із застосуванням адаптивних інструментів управління	Інноваційний цикл як основа, що потребує гнучкого управління на кожній фазі для ефективної реалізації інновацій
Відкритість і партнерство	Активне залучення зовнішніх джерел знань, технологій та кооперація з різними стейкхолдерами	Взаємодія з екосистемою інновацій, колаборація та інтеграція зовнішніх ресурсів для посилення інноваційного потенціалу
Еволюційна гнучкість	Здатність системи трансформуватися відповідно до змін внутрішнього стану підприємства і зовнішніх умов	Адаптивність механізму управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в середовищі та внутрішні трансформації
Синергетична взаємодія	Формування мережі взаємозв'язків між структурними елементами інноваційного потенціалу, що підвищує загальну ефективність системи	Кооперація та взаємодія елементів системи для досягнення більшого результату, ніж сума окремих частин
Адаптивна концептуальна модель – це системно організована структура управлінських принципів, процесів і інструментів, що об'єднує ресурсний, процесний, стратегічний, партнерський та адаптивний підходи для формування, розвитку і реалізації інноваційного потенціалу у мінливому економічному середовищі		

Отже, адаптивна концептуальна модель організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом – це системно організована структура управлінських принципів, процесів і інструментів, яка об'єднує ресурсний, процесний, стратегічний, партнерський та адаптивний підходи

для комплексного забезпечення формування, розвитку і реалізації інноваційного потенціалу підприємства у складному і мінливому економічному середовищі.

Впровадження такої моделі дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні інноваційні продукти і послуги, оперативно адаптуватися до ринкових викликів, а також ефективно взаємодіяти з екосистемою інновацій.

Основні характеристики адаптивної моделі:

- Стратегічна спрямованість – визначення пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням довгострокових цілей підприємства та трендів ринкового середовища.

- Ресурсна ефективність – цілісне використання унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій через координацію та інтеграцію.

- Циклічність процесів – забезпечення послідовного проходження всіх фаз інноваційного циклу із застосуванням адаптивних інструментів управління.

- Відкритість і партнерство – активне залучення зовнішніх джерел знань, технологій та кооперація з різними стейкхолдерами.

- Еволюційна гнучкість – здатність системи трансформуватися відповідно до змін внутрішнього стану підприємства і зовнішніх умов.

- Синергетична взаємодія – формування мережі взаємозв'язків між структурними елементами інноваційного потенціалу, що підвищує загальну ефективність системи.

У ході дослідження організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом було встановлено, що ефективне управління інноваціями в сучасних умовах вимагає інтеграції різнопланових підходів, що охоплюють ресурсний, процесний, стратегічний та партнерський аспекти. Аналіз існуючих концепцій показав, що жоден із традиційних механізмів не може повністю забезпечити адаптивність і

гнучкість, необхідні для сталого розвитку підприємств у мінливому економічному середовищі.

Визначено, що основними елементами успішного організаційно – економічного механізму є стратегічна спрямованість, що задає довгострокові пріоритети інноваційного розвитку, ефективне управління внутрішніми ресурсами, циклічність інноваційних процесів, а також відкритість до зовнішнього партнерства і знань. Водночас, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств необхідна еволюційна гнучкість механізму, яка забезпечує адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін.

Авторський підхід полягає у формуванні адаптивної концептуальної моделі організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом, що об'єднує зазначені підходи в єдину систему, здатну створювати синергетичний ефект та забезпечувати ефективну реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Отже, подальший розвиток теорії та практики управління інноваційним потенціалом має базуватися на системному, комплексному підході, який враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики інноваційного середовища.

Висновки до розділу 1

На основі вивчення наукових підходів з проблематики організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін – визначено сутність, структуру та значення інноваційного потенціалу підприємств, детально розглянуто фактори та особливості розвитку інноваційного потенціалу в умовах швидких змін систематизовано існуючі наукові підходи та концепції до формування

організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом. Сформульовано такі висновки:

1. На основі систематизації та узагальнення існуючих визначень поняття «інноваційний потенціал підприємств» та похідних від нього термінів «інновації» та «інноваційний потенціал» на основі інтеграційного підходу було сформовано авторське визначення *«інноваційного потенціалу підприємств»*, яке розглядається як складна системна характеристика, яка визначає здатність організації здійснювати безперервний та послідовний процес створення, впровадження і комерціалізації інноваційних продуктів, технологій і послуг, функціональна роль якого забезпечує інтеграцію науково – технічних досягнень, кадрового потенціалу, матеріально – технічної бази, фінансових ресурсів та організаційно – управлінських структур. Така інтеграція створює передумови для ефективного здійснення інноваційної діяльності, сприяючи підвищенню інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті інноваційний потенціал можна інтерпретувати як *інтеграційну характеристику підприємства, яка визначає рівень його спроможності ініціювати, приймати, розробляти та ефективно реалізовувати інноваційні рішення. Узагальнююче авторське визначення з урахуванням проведеного аналізу, доцільно визначити інноваційний потенціал підприємства як інтеграційну динамічну характеристику, що відображає здатність підприємства створювати, адаптувати та впроваджувати інновації завдяки наявності відповідних ресурсів, компетенцій, організаційної структури та інституційного середовища.*

2. *Набуло подальшого розвитку уявлення про структуру інноваційного потенціалу, що включає науково – технічний, кадровий, фінансово – економічний, організаційно – управлінський потенціали та інфраструктурні складові. Кожен з цих елементів виконує специфічну функцію, що забезпечує комплексний та цілісний підхід до розвитку інноваційного потенціалу. Автором акцентовано увагу на значенні інноваційного потенціалу як*

ключового чинника, який сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, адаптації підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг у контексті глобалізаційних та технологічних трансформацій. Визначено, що системне формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємств мають виступати стратегічним пріоритетом, що забезпечує їхню життєздатність, конкурентоспроможність та лідерство в умовах високої динаміки ринкових і технологічних змін.

3. Визначено, що інноваційний потенціал у сучасних умовах виступає як динамічна, відкрита система, яка постійно трансформується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Запропоновано враховувати *інтеграцію ресурсів, міждисциплінарність, стратегічну гнучкість, ціннісну орієнтацію та управління невизначеністю* як основу конкурентних переваг в умовах швидких змін. Автор зазначає, що особлива увага повинна приділятися *міждисциплінарному мисленню, відкритості до зовнішніх інноваційних впливів, стратегічній гнучкості, орієнтації на сталість та компетентному управлінню ризиками і невизначеністю*.

4. Запропоновано основні фактори ефективності інноваційного потенціалу: *динамічна інтеграція ресурсів, системне мислення, відкритість до партнерств і інноваційних екосистем, проактивність у прогнозуванні змін, орієнтація на економічну, соціальну та екологічну сталість, застосування гнучких моделей управління та культури експериментування*. Підкреслено, що інноваційний потенціал слід розглядати не як одноразовий актив чи сукупність інвестицій, а як безперервний, органічно інтегрований у стратегічні, операційні та культурні процеси підприємства процес. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства формувати стійкі зовнішні зв'язки, активно діяти на випередження змін і постійно адаптувати ціннісні орієнтири у відповідь на виклики часу.

5. У результаті проведеного аналізу організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом було встановлено, що

ефективність інноваційної діяльності підприємств значною мірою залежить від комплексного інтегрованого підходу, який поєднує різноманітні концепції та методології управління. Автором детально описано, що *систематичне поєднання ресурсного, процесного, стратегічного та партнерського напрямів забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність механізму в умовах постійних змін зовнішнього середовища.*

6. Автором сформовано, що *адаптивна концептуальна модель організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом – це цілісна, системно організована сукупність взаємопов’язаних елементів і підходів, яка поєднує ключові принципи ресурсної інтеграції, інноваційного циклу, стратегічного управління, відкритих інновацій, еволюційного розвитку та синергетики. Така модель функціонує як адаптивна система, здатна ефективно реагувати на виклики, стимулювати інноваційну активність і формувати конкурентні переваги.*

7. *Наведене дозволило сформулювати таку робочу гіпотезу дослідження: ефективний розвиток інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін та нестабільного середовища забезпечується за умови формування та впровадження адаптивного організаційно-економічного механізму управління, який ґрунтується на інтеграції ресурсів, компетенцій та інституційних факторів, враховує вплив макро- та мікросередовища, регіональні особливості та глобальні трансформації, що в сукупності сприяє підвищенню інноваційної активності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.*

Результати досліджень розділу 1 опубліковані у таких працях автора [25, 26, 92, 94, 95, 96, 97].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сучасний стан інноваційного потенціалу підприємств України та світу

У ХХІ столітті інноваційний потенціал стає визначальним чинником економічного зростання та конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національних економік загалом. Він охоплює сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних та інституційних ресурсів, які забезпечують здатність до створення та впровадження нововведень. Розвинуті країни зробили інновації центральним елементом своїх економічних стратегій, натомість в Україні цей потенціал поки що реалізується фрагментарно та з низькою ефективністю.

У світі спостерігається стійке зростання інвестицій у дослідження та розробки. Наприклад, у 2023 році частка витрат на дослідження та розробки у ВВП становила:

- Південна Корея – 4,8%,
- Ізраїль – 5,4%,
- Німеччина – 3,2%,
- США – 3,5% [141].

Провідні транснаціональні корпорації, такі як Amazon, Alphabet, Huawei, Microsoft та Samsung, інвестують десятки мільярдів доларів у інновації щорічно. Розвиваються національні системи інновацій (NSI), зокрема у країнах ЄС, де діють інструменти Horizon Europe, EIT, Digital Europe Programme, які стимулюють кооперацію науки та бізнесу.

У 2024 році глобальний інноваційний ландшафт характеризується зростаючою складністю, нерівномірністю розподілу інноваційного потенціалу та підвищеною конкуренцією між країнами за лідерство в новітніх технологіях. Основні світові тенденції інноваційного розвитку зосереджуються навколо наступних основних векторів:

1. *Посилення концентрації інновацій у технологічно розвинутих країнах.* Згідно з Глобальним інноваційним індексом 2024 (Global Innovation Index, GII), лідируючі позиції в інноваційній сфері традиційно утримують високорозвинені країни, такі як Швейцарія (1 місце протягом 14 років поспіль), Швеція, США, Сінгапур та Велика Британія. Ці країни демонструють високий рівень державних та приватних інвестицій у НДДКР, потужну університетсько – промислову співпрацю, розвинену інфраструктуру цифрової економіки та значну кількість патентів і наукових публікацій.

2. *Глобальне уповільнення темпів інноваційного зростання.* Дані Global Innovation Tracker 2024 свідчать, що після пандемії COVID – 19 і в умовах геополітичної напруги (зокрема військової агресії в Україні, торговельних конфліктів між США та Китаєм, нестабільності на енергетичних ринках) спостерігається уповільнення інноваційного зростання в низці країн, що проявляється у зниженні обсягів венчурного фінансування, зменшенні темпів реєстрації нових патентів та нестабільному фінансуванні досліджень з боку державного сектору.

3. *Зміна характеру інновацій: від фундаментальних до прикладних.* Фокус світових інновацій зміщується від фундаментальних відкриттів до прикладних технологій, які швидше комерціалізуються. Йдеться про розвиток таких сфер, як:

- штучний інтелект,
- біотехнології,
- квантові обчислення,
- зелені технології (включно з відновлюваними джерелами енергії),

- фінансові технології та блокчейн.

Все це пояснюється потребою ринку в технологіях, що вирішують нагальні соціальні й економічні проблеми (зміна клімату, продовольча безпека, охорона здоров'я, кібербезпека тощо).

4. *Інноваційна нерівність між країнами та регіонами.* Незважаючи на загальний прогрес, інноваційна нерівність між розвиненими та країнами, що розвиваються, залишається значною. Країни з низьким і нижче середнього рівня доходів часто демонструють низькі результати в індикаторах Глобального інноваційного індексу, особливо у сферах інституції, інфраструктури, розвитку ринку та доступу до фінансування. Однак окремі країни (зокрема Індія, В'єтнам, Туреччина) демонструють позитивну динаміку за рахунок інвестування в людський капітал та цифрову трансформацію.

5. *Розвиток регіональних інноваційних кластерів.* Глобальний інноваційний індекс 2024 наголошує на зростанні ролі інноваційних кластерів, особливо в Азіатсько – Тихоокеанському регіоні. Такі країни як Китай, Південна Корея, Японія та Сінгапур не лише створюють високотехнологічні продукти, але й активно розвивають екосистеми інновацій, які включають університети, інкубатори, технопарки, транснаціональні корпорації та стартапи.

6. *Цифровізація як ключовий драйвер інновацій.* Усі глобальні економіки визнають цифровізацію основною рушійною силою інновацій. Цифрові технології проникають у всі сфери діяльності – від виробництва та торгівлі до освіти й охорони здоров'я. Особливу увагу приділяють: розвитку 5G – мереж, хмарних рішень, кіберфізичних систем, інтернету речей (IoT), автоматизації процесів.

7. *Посилення ролі університетів і наукових центрів.* Університети стають важливими учасниками інноваційної екосистеми через поєднання освітньої, дослідницької та підприємницької діяльності. Згідно з рейтингом QS 2024, провідні ЗВО світу займають ключові позиції у наданні знань,

трансфері технологій та стартап – активності. Університетські інкубатори й акселератори стають точками зростання інноваційної економіки.

8. Підвищення інноваційної стійкості в умовах глобальних викликів. Світові економіки дедалі більше орієнтуються на інноваційну стійкість – здатність систем швидко адаптуватися до викликів (екологічних, енергетичних, геополітичних), що призводить до активного розвитку «зелених» інновацій, циркулярної економіки, енергоефективних технологій та сталих бізнес – моделей.

Таблиця 2.1 – Світові тенденції інновацій за регіонами, 2024 р.
(джерело: сформовано автором на підставі [107; 109; 113; 114; 121])

Регіон	Основні тенденції	Напрями інновацій	Проблеми
Європа	Зростання фінансування R&D, інновації для зеленої трансформації (Green Deal), індустрія 4.0	Чисті технології, цифровізація промисловості, штучний інтелект	Висока енергозалежність, нестача ІТ – талантів
Північна Америка	Лідерство у венчурному капіталі та технологіях, акцент на штучний інтелект та біотехнологіях	Generative AI, біоінженерія, фінтех	Конкуренція з Китаєм, регулювання великих платформ
Східна та Південно – східна Азія	Агресивне інвестування в науку, швидке масштабування інновацій	Електроніка, 5G/6G, робототехніка, EdTech	Доступ до інтелектуальної власності, політична стабільність
Китай	Державна стратегія "Made in China 2025", високі показники патентування	ІІІ, квантові технології, нові матеріали	Санкції, залежність від імпорту високих технологій
Латинська Америка	Повільна цифровізація, орієнтація на соціальні інновації	Е – урядування, фінансова інклюзія	Недофінансування, бюрократія, слабкий ІТ – сектор
Африка	Зростаючий сектор стартапів, мобільні технології як основа інновацій	AgriTech, мобільні фінанси, освіта	Інфраструктура, доступ до ринків і капіталу
Близький Схід	Диверсифікація від нафтової залежності через інновації	Smart Cities, EdTech, біомедицина	Політичні ризики, залежність від імпорту знань
Океанія (Австралія, Нова Зеландія)	Інновації у сталому сільському господарстві, кліматичних технологіях	AgriTech, CleanTech, ІТ	Віддаленість від ринків, нестача робочої сили в R&D

Світова інноваційна діяльність у 2024 році характеризується значною регіональною диференціацією за напрямками розвитку, обсягом інвестицій та викликами. У Європі домінують інновації, спрямовані на зелену трансформацію та цифровізацію промисловості, проте високий рівень енергозалежності й дефіцит ІТ – спеціалістів створюють суттєві бар'єри. Північна Америка зосереджена на передових технологіях, зокрема штучному інтелекті та біотехнологіях, проте стикається з конкурентним тиском з боку Китаю та посиленням регуляторних вимог до великих технологічних компаній.

Азійські країни демонструють агресивні інвестиції у науку та масштабування інновацій, зосереджуючись на електроніці, мобільних мережах і освітніх технологіях, проте їх розвиток стримується проблемами захисту інтелектуальної власності та політичною нестабільністю. Китай, реалізуючи державну стратегію «Made in China 2025», продовжує нарощувати патентну активність у сферах штучного інтелекту та квантових технологій, проте зіштовхується з санкціями і залежністю від імпорту високотехнологічних компонентів.

Латинська Америка та Африка перебувають на ранніх стадіях цифрової трансформації з акцентом на соціальні інновації, мобільні фінанси та агротехнології, але суттєво обмежені недофінансуванням, бюрократією, відсутністю інфраструктури і обмеженим доступом до капіталу. Близький Схід активно диверсифікує економіку через інновації у сфері смарт – міст і біомедицини, водночас стикаючись із політичними ризиками та імпортною залежністю знань. Океанія зосереджується на сталому сільському господарстві і кліматичних технологіях, проте відчуває труднощі через віддаленість від великих ринків та нестачу кваліфікованих наукових кадрів.

Отже, кожен регіон має свої унікальні інноваційні переваги та виклики, що потребують диференційованих стратегій підтримки та розвитку для підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Світова інноваційна динаміка 2024 року демонструє як стрімкий розвиток окремих технологічних напрямів, так і виклики, пов'язані з геополітикою, фінансуванням та інституційною стабільністю. Усе більш важливою стає інтеграція інновацій у національні стратегії розвитку, інвестування в людський капітал, цифрову інфраструктуру та міжсекторальну взаємодію.

На тлі військової агресії, економічної турбулентності та структурних обмежень, інноваційна активність в Україні залишається низькою. За даними Державної служби статистики України, лише 15,5% промислових підприємств займалися інноваційною діяльністю у 2023 році. Основні типи інновацій зводяться до модернізації обладнання або закупівлі нових технологій, у той час як власні розробки становлять лише 5 – 7% від загального обсягу інновацій [124; 125].

Фінансування науки і техніки також перебуває на низькому рівні – витрати на дослідження та розробки становлять лише 0,4% ВВП, що у 5 – 8 разів менше за показники країн ЄС [107; 109; 113 – 114].

Проблеми розвитку інноваційного потенціалу в Україні:

- Нестача фінансування, особливо приватних інвестицій у дослідження та розробки.
- Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон.
- Недосконала система захисту прав інтелектуальної власності.
- Відсутність стимулів для інновацій з боку державної політики.
- Слабка взаємодія науки та бізнесу.

Попри наявні труднощі, Україна має високий людський капітал, сильну інженерну та математичну школу, а також активний ІТ – сектор, що демонструє здатність до інновацій навіть у кризових умовах. Важливою є активна участь України в європейських програмах, таких як Horizon Europe [130], а також розвиток кластерної інноваційної інфраструктури, включаючи технопарки та бізнес – інкубатори.

Інноваційний потенціал українських підприємств залишається недостатньо реалізованим через низку інституційних, економічних та кадрових бар'єрів. Водночас, орієнтація на інтеграцію у європейський науковий простір, цифровізацію та розвиток публічно – приватного партнерства створюють нові можливості для його нарощування. Системна державна політика, орієнтована на стимулювання інновацій, є важливою для подолання розриву між Україною та країнами – лідерами в галузі інновацій.

У сучасних умовах соціально – економічних трансформацій та зовнішніх викликів, пов'язаних із військовим станом, глобалізацією, цифровізацією й нестабільністю ринкового середовища, інноваційний потенціал підприємств України набуває виняткового значення як основний фактор їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку. Аналіз стану розвитку цього потенціалу є надзвичайно актуальним для формування ефективної інноваційної політики як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так і держави в цілому.

Інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як інтегровану характеристику, що поєднує кадровий, технологічний, фінансовий, інформаційний, організаційний та науково – дослідний ресурси, які здатні бути задіяними у створенні, впровадженні та комерціалізації нововведень. Його рівень залежить як від внутрішніх можливостей підприємства, так і від зовнішніх інституційних умов, зокрема наявності стимулюючого інноваційного середовища, доступу до фінансування, податкової підтримки, правового захисту інтелектуальної власності.

Наявні статистичні дані свідчать про недостатній рівень інноваційної активності більшості українських підприємств. За даними Державної служби статистики України, лише близько 15 – 18% підприємств у промисловості здійснювали інноваційну діяльність упродовж останніх років, що значно нижче за середньоєвропейські показники. Переважна частина інновацій обмежується придбанням нової техніки або модернізацією існуючих процесів, тоді як повноцінні науково – дослідні розробки реалізуються вкрай

рідко. Частка витрат на наукові дослідження й розробки у ВВП України не перевищує 0,4%, тоді як у розвинених країнах вона сягає 2 – 3% і більше [124 – 125].

Низький рівень розвитку інноваційного потенціалу українських підприємств зумовлений комплексом об'єктивних і суб'єктивних чинників. Серед основних внутрішніх проблем варто виокремити: брак фінансових ресурсів, слабку інноваційну мотивацію управлінського персоналу, застарілу матеріально – технічну базу, недостатній рівень підготовки кадрів до роботи в умовах інноваційної економіки. До зовнішніх бар'єрів належать: недосконалість нормативно–правового регулювання інноваційної діяльності, нестабільність економічного середовища, низький рівень кооперації між наукою та бізнесом, а також дефіцит ефективних інституцій підтримки інновацій.

Поряд з цим, в Україні спостерігаються й позитивні тенденції, що свідчать про наявність потенціалу до зростання інноваційної спроможності. Зокрема, розвивається сектор ІТ та стартап – культура, зростає кількість молодих інноваційно орієнтованих підприємців, активно впроваджуються цифрові рішення у сфері управління, маркетингу та логістики. Також варто відзначити участь українських підприємств у міжнародних інноваційних проєктах, грантових програмах ЄС (зокрема Horizon Europe [130]) та інституційних платформах, які сприяють розвитку трансферу технологій.

З огляду на вищевикладене, розвиток інноваційного потенціалу підприємств України потребує цілеспрямованої державної підтримки, зокрема через формування сприятливої інституційної інфраструктури (інноваційних кластерів, технопарків, бізнес – інкубаторів), забезпечення доступу до фінансування інноваційних проєктів, активізацію партнерства між науковими установами та бізнесом, створення умов для комерціалізації результатів досліджень. Водночас, головним залишається формування інноваційної культури всередині підприємств, розвиток стратегічного управління інноваціями та підвищення компетентностей персоналу.

Отже, стан розвитку інноваційного потенціалу українських підприємств характеризується низькою активністю та значним нереалізованим потенціалом. Подальший розвиток у цьому напрямі є можливим за умов системного підходу, який поєднує інституційні зміни, інвестиційну підтримку, освітньо–науковий розвиток та мотивацію бізнесу до інновацій.

Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII) – це міжнародний аналітичний інструмент, який із моменту свого заснування у 2007 році і до 17 – го видання у 2024 році послідовно виконує роль провідного довідника з оцінки інноваційного потенціалу та ефективності економік світу.

ГІІ розробляється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO) у співпраці з провідними науковими та дослідницькими установами, і охоплює понад 130 країн. Його головна мета – надати комплексне уявлення про здатність країн створювати інновації та ефективно їх використовувати.

Індекс базується на двох основних групах показників:

- Інноваційні ресурси (Inputs) – включають інституційне середовище, людський капітал і наукові дослідження, інфраструктуру, розвиток ринку та бізнесу;
- Інноваційні результати (Outputs) – охоплюють створення знань, технологій, креативних продуктів і послуг.

Особливістю ГІІ є його динамічний і порівняльний характер, індекс дозволяє не лише оцінити поточний стан інноваційної системи країни, а й простежити її розвиток у порівнянні з іншими державами та регіонами.

Завдяки цілісності методології та відкритості даних, ГІІ слугує важливим інструментом для урядів, інвесторів, дослідників і бізнесу при формуванні інноваційної політики, розробці стратегій економічного розвитку та оцінці ефективності реформ.

У 2024 році ГІІ вкотре підтвердив свою репутацію як авторитетного світового стандарту у сфері вимірювання інноваційної спроможності країн.

У 2024 році за результатами Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index, GII) Швейцарія зберегла за собою лідерство як найбільш інноваційна країна світу – вже 14 – й рік поспіль. У п'ятірку світових лідерів також увійшли:

- Швеція (2 – ге місце),
- Сполучені Штати Америки (3 – тє місце),
- Сінгапур (4 – те місце),
- Велика Британія (5 – те місце) [113 – 114].

Наведені країни демонструють сталий високий рівень розвитку інноваційної інфраструктури, наукових досліджень, технологічного прогресу та ефективного комерціалізованого використання інновацій.

Україна у 2024 році посіла 60 – те місце серед 133 країн, що свідчить про стабільну, хоча і помірну, позицію у глобальному рейтингу. Варто зазначити, що серед:

- 38 країн з доходом нижче середнього, Україна займає 4 – ту позицію,
- 39 європейських економік – лише 34 – ту сходинку.

Такий результат вказує на наявність інноваційного потенціалу, проте водночас висвітлює істотні структурні бар'єри для його реалізації, особливо в інституційній, правовій та фінансовій сферах, що також підкреслює потребу в системній підтримці національної інноваційної екосистеми, залученні інвестицій у науку, розвиток людського капіталу та цифрову трансформацію.

Таблиця 2.2 – Рейтинг України в Глобальному інноваційному індексі за 2020 – 2024 рр. (джерело: сформовано на підставі [104, 107, 109, 112, 113])

Рік	Позиція GII	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

Аналіз динаміки позицій України в Глобальному інноваційному індексі (GII) протягом 2020 – 2024 років свідчить про суперечливі тенденції у розвитку інноваційної сфери.

З одного боку, спостерігається погіршення загального рейтингу: Україна опустилася з 45 – го місця у 2020 році до 60 – го у 2024 році, що може свідчити про зростання конкуренції на світовому інноваційному ринку або про погіршення окремих внутрішніх складових, зокрема інституційної чи фінансової.

З іншого боку, інноваційні результати стабільно зростають з 37 балів у 2020 – 2021 роках до 54 балів у 2024 році. Отже вказує на те, що, попри обмежені ресурси, Україна демонструє здатність генерувати корисні інноваційні продукти й послуги. Такий прогрес особливо помітний у високотехнологічному експорті, цифровізації та підприємництві.

Натомість інноваційні ресурси залишаються майже незмінними на рівні 75 – 78 балів, що свідчить про обмежений обсяг наявних інвестицій, слабку підтримку з боку держави та інституційну нестабільність. Тобто, створює дисбаланс між потенціалом і фактичними можливостями його реалізації.

Отже, Україна демонструє зростаючу ефективність у перетворенні обмежених ресурсів на інноваційні результати, однак подальше просування в рейтингу потребує системного покращення інституційної бази, фінансування науки, розвитку людського капіталу та сприятливого бізнес – клімату.

Проведемо детальний аналіз інноваційної діяльності України на основі Global Innovation Index (GII) 2024, який оцінює інноваційний потенціал країн за понад 80 показниками, включаючи інституції, людський капітал, інфраструктуру, ринкову та бізнесову складові.

Загальний рейтинг України 60 – те місце серед 133 країн у 2024 році, що на 5 позицій нижче порівняно з 2023 роком (55 – те місце). Індекс інновацій складає 29,50 бала з 100 можливих, що є найнижчим показником за весь період спостережень (2011 – 2024pp.).

Таблиця 2.3 – Аналіз інноваційної діяльності України за даними Global Innovation Index 2024 (джерело: сформовано на підставі [104, 109, 112, 113])

Підіндекс	Показник	Місце України	Результати
Інституції	Ефективність уряду	99	Значні проблеми в інституційній сфері, що обмежують інновації
	Правова система	115	
	Стабільність бізнес – середовища	123	
Людський капітал та дослідження	Залучення до вищої освіти	44	Високий рівень освіти, але є проблеми з доступом
	Очікувана тривалість навчання	76	
Інфраструктура	Інтернет – доступність у школах	високий рівень	Позитивні тенденції у цифровізації
	Електронні послуги	значний розвиток	
Ринкова та бізнесова складові	Складність бізнесу	45	Високий рівень розвитку ІТ – сектору та стартап – екосистеми
	Інтернет – креативність	39	
	ІТ – експорт	5	

У 2024 році Україна продемонструвала змішані результати в Глобальному інноваційному індексі (Global Innovation Index, GII), посівши середні позиції за деякими показниками, проте суттєво відстаючи в інших основних сферах. Проведений аналіз основних підіндексів GII дозволяє детальніше охарактеризувати сучасний стан інноваційного розвитку країни.

Україна демонструє низькі результати за інституційним компонентом індексу – 107 місце. Зокрема, ефективність уряду оцінена на 99 – му місці, правова система – на 115 – му, а стабільність бізнес – середовища – на 123 – му. Такі показники свідчать про значні виклики в регуляторній та правовій сферах, що обмежують стимули до інноваційної активності та стримують розвиток підприємницьких ініціатив.

Людський капітал та дослідження – 54 – те місце. Україна посідає відносно високу позицію в цій категорії, що зумовлено сильними традиціями у вищій освіті (44 – те місце за рівнем залучення до вищої освіти). Водночас очікувана тривалість навчання залишається на середньому рівні (76 – те місце), а також спостерігаються обмеження щодо доступу до якісних наукових досліджень та сучасних освітніх технологій.

Цифрова інфраструктура України демонструє позитивні тенденції – 61 місце. Зокрема, відзначено високий рівень інтернет – доступності в закладах освіти та розвиток електронних послуг. Тобто, створює сприятливе середовище для цифрової трансформації та доступу до знань, що важливо для інноваційного зростання. Ринкова та бізнесова складові характеризується помірно високими результатами. Україна посідає 45 – те місце за складністю ведення бізнесу, 39 місце – за рівнем інтернет – креативності, і займає надзвичайно високе 5 – те місце за обсягами ІТ – експорту. Такий результат свідчить про розвинену ІТ – галузь та активну діяльність інноваційних компаній і стартапів, що формують конкурентну екосистему.

Загальний інноваційний індекс України становить 29,50, що нижче середньосвітового значення (31,57). Отже свідчить про наявність потенціалу для зростання, однак реальні показники залишаються недостатніми для входження до групи лідерів. У той час як такі країни, як Швейцарія, Швеція та Нідерланди, мають індекси понад 60 балів, Україна суттєво поступається їм за рівнем інституційного розвитку, фінансування науки, ефективності правової системи та інвестиційного клімату.

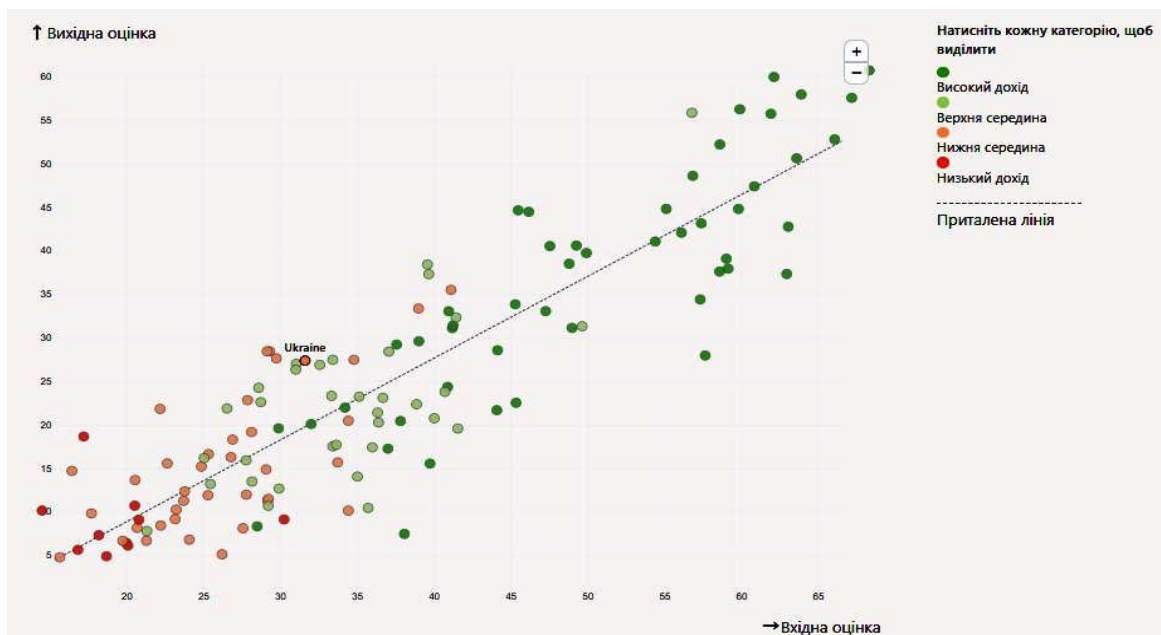


Рисунок 2.1 – Порівняльний показник України з іншими економічними групами для кожної із семи сфер індексу GII 2024 (джерело: [112, 113])

На рис. 2.1 візуалізовано взаємозв'язок між обсягами інвестицій в інновації та досягнутими результатами інноваційної діяльності. Економіки, розташовані вище умовної межі ефективності, демонструють здатність більш продуктивно конвертувати значні інноваційні вкладення у високоякісні результати. Для кращої інтерпретації рівнів доходу країн застосовано кольорову диференціацію: економіки з високим рівнем доходу позначено зеленим кольором, з доходом вище середнього – сірим, нижче середнього – рожевим, а з низьким доходом – червоним.

Щодо України, її показники перевищують середні значення для групи країн з доходом нижче середнього за такими сферами, як «Людський капітал і дослідження», «Інфраструктура», «Розвиток бізнесу», «Знання та технології», а також «Креативна продукція».

Таким чином, інноваційна система України виглядає сильнішою в тих сегментах, які базуються на людському капіталі, підприємницькій активності та технічному потенціалі. Водночас, інституційна нестабільність та нерозвинені ринкові механізми залишаються головними бар'єрами на шляху до стійкого інноваційного прориву.

Згідно з Global Innovation Tracker 2024, темпи впровадження інновацій в Україні демонструють неоднозначну динаміку. Так, у короткостроковій перспективі чотири ключові показники виявили позитивну динаміку, що свідчить про певне пожвавлення інноваційної активності. Водночас п'ять показників зазнали погіршення, що може бути наслідком як зовнішньої геополітичної нестабільності, так і внутрішніх структурних диспропорцій у сфері управління інноваційною політикою.

На фоні загального глобального інноваційного середовища, Україна зберігає відносно високі позиції у сфері людського капіталу та досліджень (54 місце), що свідчить про наявність кваліфікованих кадрів і значного наукового потенціалу. Значні здобутки також спостерігаються в категорії "Знання і технології" (34 місце), що зумовлено розвитком ІТ – сектора, експорту послуг із високою доданою вартістю та технологічних рішень. У

сфері "Розвиток бізнесу" (45 місце) фіксується активізація стартап – екосистеми, зокрема завдяки цифровізації та участі у міжнародних акселераційних програмах.

Разом з тим, найгірші позиції Україна посідає у таких категоріях, як "Інституції" (107 місце), "Розвиток ринку" (85 місце) та "Інфраструктура" (82 місце), що вказує на потребу у реформуванні правової та регуляторної системи, удосконаленні фінансового ринку та модернізації технологічної та цифрової інфраструктури. Показники у сфері "Креативності" (68 місце) залишаються на помірному рівні, демонструючи потенціал, що наразі не повною мірою реалізований.

Окремої уваги заслуговують дані Quacquarelli Symonds (QS), згідно з якими найкращим університетом України у 2024 р. є Київський національний університет імені Тараса Шевченка, що підтверджує конкурентоспроможність української вищої освіти на міжнародній арені.

Загалом, індикатори України перевищують середні значення країн з рівнем доходу нижче середнього у таких сферах як «Людський капітал і дослідження», «Інфраструктура», «Розвиток бізнесу», «Знання та технології» та «Креативність», що свідчить про наявність значного інноваційного потенціалу, який, однак, потребує належного інституційного та ресурсного забезпечення для своєї повноцінної реалізації.

Крім того, згідно з даними про глобальну вартість брендів, у 2024 році вона сягнула 784,93 млн доларів США для 5000 провідних компаній, що на 41,02% більше у порівнянні з попереднім роком. Відповідно, Україна посіла 65 – е місце, що свідчить про покращення міжнародного іміджу вітчизняних брендів на тлі глобального ринку.

Україна розташована вище середнього рівня у своїй групі доходу, що свідчить про ефективну трансформацію обмежених ресурсів у порівняно високі результати інноваційної діяльності. Цей факт є доказом раціонального використання інтелектуального капіталу та гнучкості української інноваційної екосистеми навіть в умовах криз.

Триваючий конфлікт значно впливає на інвестиційний клімат та інфраструктуру. Низька ефективність уряду та слабка правова система обмежують розвиток інновацій. Мобільність висококваліфікованих спеціалістів спричиняє втрату людського капіталу.

Отже, Україна має окремі сильні сторони в інноваційній діяльності, зокрема в ІТ – секторі, вищій освіті та цифровій інфраструктурі. Водночас ключовими обмеженнями залишаються нестабільність правового поля, недосконалість державного управління, низький рівень фінансування науки та недостатній захист інтелектуальної власності. Для підвищення інноваційного потенціалу необхідна системна політика, спрямована на інституційне оновлення, посилення дослідницького сектору та розвиток інноваційної культури в бізнес – середовищі.

Лише комплексний підхід до вирішення цих питань дозволить Україні покращити свої позиції в глобальному інноваційному рейтингу та сприяти сталому економічному розвитку.

З проведеного аналізу було зроблено висновок, що інноваційний потенціал підприємств відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг, забезпеченні адаптивності до зовнішніх викликів і довгостроковому сталому розвитку економік у глобальному масштабі. У контексті стрімких технологічних змін, прискореної цифрової трансформації, а також екологічних та соціальних викликів інновації стають не просто складовою бізнес – стратегії, а фундаментальним елементом виживання та розвитку.

Виходячи з вищезгаданого, на світовій арені спостерігається посилення ролі інституційної підтримки інноваційної діяльності, що виражається у створенні сприятливих нормативно – правових умов, розвитку венчурного капіталу, забезпеченні інтелектуальної власності, а також стимулюванні міжнародної співпраці у сфері досліджень і розробок. Лідери інноваційного процесу – це країни із високим рівнем економічного розвитку, які інвестують значні ресурси в науково – дослідницькі роботи, розвивають людський капітал і створюють екосистеми, сприятливі для появи та масштабування

стартапів. При цьому такі країни активно впроваджують інновації у галузях штучного інтелекту, біотехнологій, квантових технологій, зеленої енергетики та інших передових сфер.

Водночас, інноваційний потенціал світової економіки залишається неоднорідним. Різниця у рівні розвитку, інституційній спроможності та фінансових ресурсах створює широкий розрив між лідерами та країнами з перехідною або розвиваючою економікою. Для останніх характерне уповільнення темпів інноваційної активності через низку бар'єрів – від недостатнього фінансування і слабкої інноваційної культури до обмеженого доступу до сучасних технологій і нестабільного правового середовища.

Що стосується України, її інноваційний потенціал має вагомі передумови для розвитку, проте суттєво стримується структурними проблемами. Україна володіє розвиненою освітньою системою та науково – дослідною базою, має потужний ІТ – сектор і креативну індустрію, що формує висококваліфікований людський капітал. Однак, через недосконалість інституційної підтримки, відсутність достатнього фінансування інноваційних проєктів, слабку взаємодію між наукою та промисловістю, а також низький рівень комерціалізації досліджень, потенціал часто залишається нереалізованим.

Поточна геополітична ситуація та економічні виклики ще більше ускладнюють завдання активізації інноваційної діяльності, змушуючи підприємства шукати нові форми адаптації та розвитку. У цих умовах стає важливим впровадження стратегічного управління інноваціями, розвиток партнерських мереж і міжнародна інтеграція у глобальні інноваційні ланцюги. Активізація державної підтримки, спрямованої на створення інноваційних кластерів, технопарків, бізнес – інкубаторів, а також забезпечення стимулів для венчурних інвестицій, є основними кроками на шляху підвищення інноваційної спроможності.

Важливим напрямом також є формування інноваційної культури всередині підприємств, що передбачає розвиток креативності, навчання

персоналу, використання гнучких підходів до управління (agile, lean) і стимулювання корпоративної соціальної відповідальності у сфері інновацій.

З огляду на виклики сучасності, успішне розкриття інноваційного потенціалу українських підприємств можливе лише за умови системного, комплексного підходу, що включає інституційні реформи, інвестиції в науку і освіту, а також активну інтеграцію у світові технологічні мережі. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності окремих компаній, але й формуванню стійкого інноваційного середовища, яке сприятиме сталому розвитку економіки України у глобальному контексті.

2.2 Дослідження впливу макро– та мікросередовища на розвиток інноваційного потенціалу

Формування інноваційного потенціалу підприємства є багатофакторним процесом, який відбувається у взаємодії з елементами зовнішнього середовища. У теорії стратегічного управління зовнішнє середовище традиційно поділяють на *макросередовище* та *мікросередовище*. Комплексне вивчення впливу цих складових дає змогу виявити можливості, загрози, обмеження та умови, які визначають динаміку розвитку інноваційного потенціалу на сучасному етапі трансформації національної економіки. *Макросередовище* формують чинники загальнодержавного та глобального масштабу, які не підлягають прямому контролю з боку окремого підприємства, однак істотно впливають на його інноваційну активність. До таких факторів належать:

- *Політична стабільність, безпекова ситуація та державна інституційна спроможність*, які є важливими в умовах воєнного стану, коли інноваційні процеси потребують чіткого стратегічного управління та гарантій інвестиційної захищеності.

– *Економічні умови*, що охоплюють рівень інфляції, доступність фінансових ресурсів, обсяг державного фінансування науки та інновацій. Як свідчить аналіз динаміки витрат на наукові дослідження та розробки у 2021 – 2024 рр., зросла питома вага власних коштів підприємств у загальному обсязі фінансування НДДКР – з 19,2% у 2021 р. до 30,6% у 2024 р., що свідчить про підвищення самостійності та відповідальності бізнесу у сфері інновацій [124; 125].

– *Соціально – демографічні фактори*, включно з демографічною структурою, міграційними процесами, рівнем освіченості населення та станом ринку праці. Особливу тривогу викликає відтік висококваліфікованих науковців за кордон, що послаблює кадрову базу національного інноваційного комплексу.

– *Науково – технологічний прогрес*, швидкий розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації виробництва, які диктують нові вимоги до інноваційної спроможності підприємств.

– *Правове регулювання та нормативно – правове забезпечення інноваційної діяльності*, включаючи податкові стимули, грантову підтримку, функціонування національної системи трансферу технологій тощо.

Узагальнений вплив макросередовищних чинників формує об'єктивні умови для функціонування інноваційного потенціалу, створює як стимули, так і бар'єри до його активізації.

Мікросередовище, на відміну від макро, охоплює ті фактори, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і здебільшого піддаються його управлінському впливу. Основними з них є:

– *Внутрішні ресурси підприємства* – кадровий, фінансовий, технологічний, інформаційний та організаційний потенціал. Особливо важливим є рівень кваліфікації персоналу, наявність науковців і інженерів, інноваційно орієнтованих управлінців.

– *Організаційна структура управління*, корпоративна культура, рівень гнучкості та готовності до змін, що є передумовами ефективного засвоєння інновацій.

– *Галузеве середовище*, включаючи рівень конкуренції, співпрацю з науковими установами, участь у кластерах та міжорганізаційних мережах. Досвід провідних країн світу свідчить про ефективність розвитку інновацій через партнерські зв'язки між підприємствами, університетами та державою (трикутник «наука – бізнес – влада»).

– *Інноваційна стратегія підприємства*, її наявність, орієнтація на довгострокові цілі, залучення до міжнародних інноваційних проєктів, рівень активності розробок та досліджень.

Взаємодія макро– та мікросередовищних чинників формує *середовище інноваційного розвитку підприємства*, в якому реалізуються можливості для трансформації ідей у конкурентоспроможні продукти, процеси або управлінські рішення. Успішні підприємства, як правило, демонструють високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів, здатність швидко реагувати на зміни ринку, інтегрувати нові технології та налагоджувати ефективні партнерські відносини.

Таким чином, дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток інноваційного потенціалу дозволяє не лише визначити ступінь їх впливу, але й обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності та глобальної трансформації економіки.

У період з 2021 по 2024 роки інноваційний потенціал українських підприємств зазнав значного трансформаційного впливу внаслідок повномасштабної військової агресії. Ситуація кардинально змінила умови функціонування бізнесу, призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, втрати людського капіталу та істотного переформатування ринкових зв'язків. Разом з тим, криза активізувала низку адаптивних механізмів, що дозволили

окремим секторам економіки зберегти або навіть активізувати інноваційну діяльність.

У 2022 – 2023 роках зафіксовано значне скорочення фінансування інноваційної діяльності, зокрема в промисловості, через *перенаправлення державних і приватних ресурсів на забезпечення обороноздатності країни*. Частка підприємств, що впроваджували інновації, зменшилася, а інвестиційна активність у дослідження та розробки була сконцентрована переважно у сфері ІТ, логістики, оборонних технологій та медицини.

Негативними чинниками, що вплинули на інноваційний потенціал, було виявлено:

- фізичне знищення інноваційної інфраструктури (лабораторій, технопарків, виробничих потужностей у постраждалих регіонах).
- міграція висококваліфікованих кадрів за кордон або до більш безпечних регіонів України.
- порушення ланцюгів постачання та збуту, що ускладнило комерціалізацію інновацій.
- зростання ризиків та інвестиційної нестабільності, що обмежує залучення капіталу до інноваційних проєктів.

Водночас виявлено і позитивні трансформаційні тенденції. У відповідь на виклики війни активізувалося використання цифрових технологій, зросла роль ІТ – компаній, дистанційної роботи та технологій подвійного призначення. Значна частина інноваційних ініціатив набула форми волонтерських або грантових проєктів, що сприяли мобілізації інтелектуального потенціалу та кооперації між бізнесом, громадянським суспільством і науковою спільнотою. Окремо слід зазначити посилення міжнародної інтеграції українських інноваційних структур, які у 2023 – 2024 роках активніше брали участь у програмах Horizon Europe, Digital Europe, а також у партнерствах із закордонними інкубаторами та акселераторами.

Таблиця 2.4 – Основні зміни в інноваційному потенціалі підприємств України (джерело: сформовано автором на підставі [120, 133, 145])

Напрямок змін	До 2022 р.	У 2022 – 2024 рр.	Характер змін
Рівень фінансування інновацій	Стабільний, помірно зростаючий	Різне скорочення	Негативний
Інноваційна інфраструктура	Розвивалася в межах регіональних хабів	Частково зруйнована	Негативний
Рівень кадрового потенціалу	Відтік кадрів низький	Масова релокація та еміграція	Негативний
Пріоритети інноваційної діяльності	Промисловість, агросфера, енергетика	ІТ, оборонні технології, медицина	Зміна структури
Джерела інвестування	Власні кошти підприємств, кредити	Гранти, донорські програми, міжнародні фонди	Зміна джерел
Міжнародна співпраця	Обмежена	Активізована	Позитивний
Державна підтримка	Низька, фрагментарна	В умовах воєнного стану – обмежена	Стабільно низький
Співпраця з наукою	Мінімальна	Посилена через волонтерські ініціативи	Позитивний (частковий)

Досліджено багатовекторний вплив війни на інноваційний потенціал підприємств. Виявлено як *деструктивні зміни* – скорочення ресурсів, руйнування інфраструктури, відтік кадрів, так і *адаптивні процеси* – цифровізація, переорієнтація на нові галузі, активізація міжнародної кооперації. Воєнні дії, що тривають в Україні з 2022 року, кардинально змінили структуру економіки, зокрема трансформували підходи до інноваційної активності підприємств. Особливо це стосується фінансування наукових досліджень і розробок (НДР) як одного з основних індикаторів інноваційного потенціалу. Для оцінки динаміки таких змін проаналізуємо витрати на НДР за видами економічної діяльності у 2021 – 2024 роках.

Таблиця 2.5 – Витрати на наукові дослідження і розробки за видами економічної діяльності за 2021–2024 роки (джерело: розраховано автором на основі даних [124; 125])

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки		
	тис.грн	у %	
		до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	до попереднього року
Всього			
2021	20973775,2	100,0	123,2
2022	17117836,2	100,0	81,6
2023	21348062,6	100,0	124,7
2024	28328170,6	100,0	131,6
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство			
2021	58200,8	0,3	170,2
2022	35726,6	0,2	61,4
2023	47345,9	0,2	132,5
2024	54431,4	0,2	115,0
Переробна промисловість			
2021	1228805,9	5,9	202,2
2022	523433,3	3,1	42,6
2023	2866427,1	13,4	547,6
2024	2979581,0	10,5	104,0
Наукові дослідження та розробки			
2021	15 668,0	74,74	x
2022	14 560,5	85,11	92,9
2023	14 005,4	65,60	96,2
2024	18 194,6	64,21	129,9

Аналіз наведених даних свідчить про значну волатильність обсягів фінансування НДР у промисловості України. У 2021 році спостерігалось стійке зростання загального фінансування (+23,2%), що відповідало мирному періоду та свідчило про нарощення наукового потенціалу. Проте 2022 рік позначився істотним скороченням витрат на НДР (–18,4%), що пояснюється шоком, спричиненим початком повномасштабної агресії.

Особливої уваги заслуговує динаміка у *переробній промисловості*, де у 2022 році відбулося зменшення витрат на 57,4%, проте вже у 2023 році зафіксовано вибухове зростання (у 5,5 рази), що можна трактувати як адаптивну реакцію підприємств до нових умов господарювання, зокрема розгортання виробництва для оборонного комплексу, локалізацію інновацій та технологічну модернізацію. У 2024 році витрати зберігаються на високому рівні, що свідчить про закріплення позитивної динаміки.

На цьому фоні *сільське господарство* демонструє стабільно низький рівень фінансування НДР (0,2 – 0,3% загального обсягу), що вказує на потребу в розробці окремих програм підтримки інновацій у цьому секторі.

За даними статистики, загальні витрати на наукові дослідження і розробки (НДР) в Україні за період 2021 – 2024 років демонструють певну динаміку. В цілому, спостерігається тенденція до зростання обсягів фінансування НДР у 2023 – 2024 роках після спаду у 2022 році, що пов'язано з економічними викликами та зовнішніми факторами.

Аналіз витрат на наукові дослідження і розробки в Україні у період 2021–2024 років демонструє тенденції, які відображають вплив як внутрішніх, так і зовнішніх економічних факторів. Незважаючи на спад фінансування у 2022 році, пов'язаний з нестабільністю економіки та зовнішніми викликами, уже у 2023 – 2024 роках спостерігається відновлення і значне зростання загальних витрат на НДР, що свідчить про посилення державної та приватної уваги до інноваційної складової розвитку національної економіки.

Дослідження структури витрат за основними секторами економіки показує, що провідну роль у фінансуванні НДР відіграє сфера професійної, наукової та технічної діяльності, а також безпосередньо наукові дослідження і розробки. Ці сектори стабільно формують понад 60 % від загального обсягу інвестицій у науково – технічну сферу, що підтверджує їх стратегічне значення для формування інноваційного потенціалу України.

Водночас, інвестиції у переробну промисловість, хоча і мають меншу питому вагу, демонструють динамічне зростання, зокрема у 2023 році, що може вказувати на початок активнішого впровадження наукових розробок у виробничі процеси. Галузь сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства традиційно має найменшу частку у загальних витратах на НДР, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку наукових досліджень у цьому секторі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що в умовах воєнного стану інноваційна активність у промисловості, попри початковий спад, у подальшому демонструє динамічне зростання, що свідчить про високий рівень адаптивності промислових підприємств, зростаючу роль технологічних рішень у системі національної безпеки та значний резерв інноваційного потенціалу, який необхідно підтримати стратегічною державною політикою.

Отже, загальна картина витрат на наукові дослідження і розробки в Україні свідчить про поступове відновлення фінансування інноваційної діяльності та її пріоритетність у рамках державної політики розвитку. Визначення і підтримка основних секторів, зокрема науково – технічної сфери, є важливими для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Таблиця 2.6 – Витрати на наукові дослідження і розробки за джерелами фінансування, тис. грн. (джерело: розраховано на основі даних [124; 125])

Рік	Усього, тис. грн	Власні кошти	Кошти держсектору	У т.ч. держбюджет	Кошти бізнесу	Кошти вищої освіти	Кошти некомерційних орг.	Кошти з-за кордону	Інші джерела
2021	20973775	4036189	9708493	8630127	2924369	11121	3437,3	4137160	153004
2022	17117836	1676681	11399508	10994937	2013630	–	–	1842035	112469
2023	21348062	5938401	9208541	8005500	2455450	25452	3954,9	3505534	210727
2024	28328170	8684124	11557656	10908723	3278529	18030	6318,6	4493079	290431

Аналіз структури та динаміки витрат на наукові дослідження і розробки (НДР) у 2021 – 2024 рр. засвідчує кілька важливих тенденцій, які відображають як внутрішню трансформацію системи фінансування науки, так і вплив зовнішніх кризових чинників.

По – перше, *загальний обсяг витрат на НДР демонструє відновлювальну динаміку після зниження у 2022 році – з 20,97 млрд. грн. у 2021 році до 17,12 млрд. грн. у 2022 р., з подальшим зростанням до 28,33 млрд. грн. у 2024 році, що свідчить про поступову стабілізацію інноваційного сектору в умовах війни та перехід до більш активного відновлення.*

По – друге, *основним джерелом фінансування НДР залишаються кошти державного сектору, зокрема – держбюджету. Їхня частка у загальній структурі витрат коливається від 46 % у 2021 році до 38,5 % у 2023 році та знову зростає до 38,5 % у 2024 р., що підтверджує сталу роль держави як ключового інвестора в науку навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.*

По – третє, *помітно зростає питома вага власних коштів підприємств: з 19,2 % у 2021 році до 30,6 % у 2023 та 30,6 % у 2024 роках, що може свідчити про підвищення інноваційної активності в бізнес – секторі, особливо в промислових регіонах, орієнтованих на технологічне оновлення.*

По – четверте, *залишається високою частка коштів із – за кордону – 19,7% у 2021 році, 16,4 % у 2023 та 15,9 % у 2024 роках. Така тенденція свідчить про зацікавленість міжнародної спільноти у підтримці науково – дослідної інфраструктури України та необхідність посилення інтеграції у глобальні інноваційні мережі.*

Водночас, *частка коштів вищої освіти та приватних некомерційних організацій залишається незначною, що свідчить про недостатню диверсифікацію джерел фінансування, а також про потенціал для розвитку механізмів краудфандингу, партнерства з університетами та залучення донорської допомоги.*

Таким чином, *структура фінансування НДР в Україні демонструє тенденцію до відновлення та помірної диверсифікації, з домінуванням*

державного сектору та активізацією бізнесу. У перспективі доцільним є стимулювання залучення коштів з боку приватного сектору та міжнародних донорів для забезпечення сталого розвитку інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.7 – Витрати на наукові дослідження і розробки за видами досліджень та розробок за 2010 – 2024 роки (джерело: розраховано автором на основі даних [124; 125])

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки – усього, тис.грн	У тому числі						Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %
		фундаментальні наукові дослідження		прикладні наукові дослідження		науково – технічні (експериментальні) розробки		
		тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	
2010	8107057,4	2174968,4	26,8	1589408,7	19,6	4342680,3	53,6	0,75
2011	8513429,4	2200785,0	25,9	1813948,2	21,3	4498696,2	52,8	0,65
2012	9419941,6	2615294,8	27,8	2023260,9	21,5	4781385,9	50,7	0,67
2013	10248537,8	2698193,7	26,3	2061403,9	20,1	5488940,2	53,6	0,70
2014	9487512,7	2452010,3	25,9	1882739	19,8	5152763,4	54,3	0,60
2015	11003599,4	2460236,4	22,4	1960597,9	17,8	6582765,1	59,8	0,55
2016	11530697,5	2225681,4	19,3	2561187,4	22,2	6743828,7	58,5	0,48
2017	13379292,4	2924521,4	21,9	3163160,8	23,6	7291610,2	54,5	0,45
2018	16773724,5	3756539,0	22,4	3568336,4	21,3	9448849,1	56,3	0,47
2019	17254629,7	3740428,0	21,7	3635718,0	21,1	9878483,7	57,2	0,43
2020	17022419,3	4258983,5	25,0	3971377,9	23,3	8792057,9	51,7	0,41
2021	20973775,2	5163652,8	24,6	4821306,2	23,0	10988816,2	52,4	0,38
2022	17117836,2	4081358,3	23,8	4827588,4	28,2	8208889,5	48,0	0,33
2023	21348062,6	4424348,0	20,7	6348434,0	29,7	10575280,6	49,6	0,32
2024	28328170,6	5831267,9	20,6	9013762,8	31,8	13483139,9	47,6	0,37

У період 2010 – 2024 років загальний обсяг внутрішніх витрат на наукові дослідження і розробки (НДДКР) в Україні демонстрував зростання з 8,1 млрд. грн. у 2010 році до 28,3 млрд. грн. у 2024 році. Попри загальний тренд до збільшення фінансування, структура цих витрат за видами робіт залишається нерівномірною, із домінуванням науково – технічних (експериментальних) розробок.

Питома вага експериментальних розробок традиційно переважає, коливаючись у межах 47 – 59%. У 2024 році вона склала 47,6%, що свідчить про відносну стабільність пріоритетів у спрямуванні коштів на практичне застосування наукових результатів. Отже, з одного боку, відображає орієнтацію системи на інженерно–технічну реалізацію інновацій, з іншого – свідчить про недостатній розвиток дослідницького фундаменту.

Питома вага прикладних досліджень поступово зростала з 19,6% у 2010 році до 31,8% у 2024 році, що є позитивним сигналом для інноваційної екосистеми, оскільки прикладна наука забезпечує міст між базовими дослідженнями та їх практичною реалізацією.

Фундаментальні дослідження, які є основою довгострокового наукового розвитку, демонстрували тенденцію до зниження частки – з 26,8% у 2010 році до 20,6% у 2024 році, попри незначне збільшення абсолютного обсягу фінансування, що свідчить про недооцінку ролі базової науки та потребує корекції державної політики щодо пріоритетів фінансування.

Окремої уваги заслуговує показник частки витрат на НДДКР у ВВП, що впродовж 2010 – 2024 років знизився з 0,75% до 0,37%, що суттєво нижче за середні значення у країнах ОЕСР (2 – 3%), що свідчить про загальну недостатність фінансування науки в Україні в контексті її стратегічної ваги для економічного зростання.

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності працівників, задіяних у наукових дослідженнях і розробках (джерело: розраховано на основі даних [124; 125])

Роки	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок – усього, осіб	У тому числі					
		дослідники		техніки		допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	182484	133744	73,3	20113	11,0	28627	15,7
2011	175330	130403	74,4	17260	9,8	27667	15,8
2012	164340	122106	74,3	15509	9,4	26725	16,3
2013	155386	115806	74,5	14209	9,2	25371	16,3
2014	136123	101440	74,5	12299	9,0	22384	16,5
2015	122504	90249	73,7	11178	9,1	21077	17,2
2016	97912	63694	65,1	10000	10,2	24218	24,7
2017	94274	59392	63,0	9144	9,7	25738	27,3
2018	88128	57630	65,4	8553	9,7	21945	24,9
2019	79262	51121	64,5	7470	9,4	20671	26,1
2020	78860	51427	65,2	7117	9,0	20316	25,8
2021	68808	44615	64,8	5889	8,6	18304	26,6
2022	53221	36084	67,8	5020	9,4	12117	22,8
2023	58567	38845	66,3	4542	7,8	15180	25,9
2024	63847	42670	66,8	5148	8,1	16029	25,1

Аналіз динаміки чисельності працівників, залучених до виконання наукових досліджень і розробок в Україні у період 2010 – 2024 років, засвідчує наявність стійкої негативної тенденції, що характеризується системним скороченням кадрового потенціалу наукової сфери. Загальна кількість наукових працівників за цей період зменшилася більш ніж утричі – з 182,5 тис. осіб у 2010 році до 63,8 тис. осіб у 2024 році. Така динаміка свідчить про критичне зменшення масштабів наукової діяльності в державі

та втрату кадрового ресурсу, що є основним для забезпечення сталого науково – технологічного розвитку.

Найбільш відчутне скорочення торкнулося категорії дослідників – найважливішої складової наукового персоналу. У 2010 році ця група становила 133,7 тис. осіб, або 73,3% усіх працівників у науковій сфері. У 2024 році чисельність дослідників зменшилася до 42,7 тис. осіб, при цьому їх частка залишалася відносно стабільною в межах 65 – 75%, що свідчить про спроби зберегти ядро кваліфікованих кадрів навіть за умов загального скорочення.

Водночас частка технічного персоналу коливалася в межах 8 – 11%, без суттєвих змін, що свідчить про стабільність підтримувальних функцій, однак у межах обмежених ресурсів. Цікавою є динаміка допоміжного персоналу: їх частка зросла з 15,7% у 2010 році до 25,1% у 2024 році, сягнувши пікових 27,3% у 2017 році. Така тенденція може бути інтерпретована як зміщення фокусу на забезпечення операційної діяльності наукових установ за рахунок скорочення власне дослідницьких функцій.

Причинами такої трансформації кадрового складу можуть бути як зовнішні чинники – політична нестабільність, економічна криза, збройна агресія проти України, – так і внутрішні: хронічне недофінансування науки, низька конкурентоспроможність заробітної плати, обмежені можливості для кар'єрного зростання, зниження престижності наукової праці.

Визначальним викликом постає необхідність розроблення і впровадження ефективної державної політики, спрямованої на відновлення наукового кадрового потенціалу, що передбачає комплексну модернізацію наукової інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості наукових установ, підтримку молодих дослідників, стимулювання повернення українських науковців із – за кордону, а також розвиток міжсекторальної та міжнародної співпраці.

Отже, результати аналізу свідчать про системну деградацію кадрового складу наукової сфери України, що створює загрозу для

забезпечення інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас незначне зростання чисельності науковців у 2023 – 2024 роках може свідчити про потенціал до відновлення за умови належного стратегічного управління та цілеспрямованої державної підтримки.

Таблиця 2.9 – Еволюція кадрового потенціалу науковців із науковим ступенем в Україні у 2010 – 2024 роках (джерело: розраховано автором на основі даних [124; 125])

Роки	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок – усього, осіб	З них мають науковий ступінь			
		доктора наук		доктора філософії (кандидата наук)	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	182484	11974	6,6	46685	25,6
2011	175330	11677	6,7	46321	26,4
2012	164340	11172	6,8	42050	25,6
2013	155386	11155	7,2	41196	26,5
2014	136123	9983	7,3	37082	27,2
2015	122504	9571	7,8	32849	26,8
2016	97912	7091	7,2	20208	20,6
2017	94274	6942	7,4	19219	20,4
2018	88128	7043	8,0	18806	21,3
2019	79262	6526	8,2	16929	21,4
2020	78860	7060	9,0	17949	22,8
2021	68808	6614	9,6	15866	23,1
2022	53221	5531	10,4	13398	25,2
2023	58567	5822	9,9	14187	24,2
2024	63847	6318	9,9	15839	24,8

Аналіз динаміки чисельності працівників, які мають науковий ступінь і залучені до виконання наукових досліджень і розробок в Україні протягом 2010 – 2024 років, виявив низку важливих структурних і кількісних тенденцій. Загальна чисельність персоналу в науковій сфері скоротилася з

182,5 тис. осіб у 2010 році до 63,8 тис. у 2024 році, тобто у 2,9 раза. При цьому кількість докторів наук зменшилася менш стрімко – з 11974 осіб у 2010 році до 6318 осіб у 2024 році, тобто у 1,9 раза. Аналогічно, чисельність кандидатів наук (докторів філософії) скоротилася з 46685 до 15839 осіб, тобто у 2,9 раза.

Водночас простежується *відносна стабільність або навіть зростання питомої ваги науковців із вченими ступенями* в загальній структурі наукового персоналу. Частка докторів наук зросла з 6,6% у 2010 році до 9,9% у 2024 році. Частка кандидатів наук (докторів філософії) протягом усього періоду коливалася в межах 20 – 27%, сягнувши 24,8% у 2024 році. Така динаміка свідчить про *концентрацію наукової активності у висококваліфікованому сегменті*, що зберігає відносну стабільність навіть за умов загального скорочення ресурсної бази науки.

Особливо варто відзначити, що у 2022 році (в умовах повномасштабного вторгнення) питома вага докторів наук сягнула рекордних 10,4%, що вказує на стійкість професійного ядра науковців навіть у кризових умовах, що може свідчити про збереження прихильності до науки з боку провідних науковців, а також про відтік менш досвідчених кадрів, які першими залишають наукову сферу через економічні та безпекові ризики.

Таким чином, попри загальне скорочення чисельності персоналу в системі науки, *структурна якість кадрового складу – з точки зору частки висококваліфікованих науковців – залишається відносно стабільною*, що створює потенційні можливості для швидкого відновлення наукової діяльності в повоєнний період за умови належної підтримки держави, зокрема у сфері фінансування, модернізації дослідницької інфраструктури, стимулювання залучення молодих вчених та повернення наукової діаспори.

Загалом, збереження ядра науковців із науковим ступенем може стати основним фактором *відновлення наукового потенціалу України* та його подальшої інтеграції у європейський дослідницький простір.

Аналіз витрат на наукові дослідження і розробки в Україні за 2021 – 2024 роки демонструє значну динаміку та структурні особливості, які мають важливе значення для розуміння пріоритетів наукової політики та ефективності фінансування.

Таблиця 2.10 – Аналіз структури та динаміки витрат на наукові дослідження і розробки за видами робіт і секторами діяльності (джерело: розраховано автором на основі даних [124; 125])

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки			У тому числі		
				фундаментальні наукові дослідження, тис.грн	прикладні наукові дослідження, тис.грн	науково – технічні (експериментальні) розробки, тис.грн
	тис.грн	у %				
	до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	до попереднього року				
Усього						
2021	20973775,2	100,0	123,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	100,0	81,6	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
2024	28328170,6	100,0	131,6	5831267,9	9013762,8	13483139,9
за секторами діяльності:						
підприємницький						
2021	11339526,9	54,1	127,9	143462,3	1300178,5	9895886,1
2022	9257637,9	54,1	81,6	93398,0	1605389,0	7558850,9
2023	12613084,4	59,1	136,2	151253,3	2800025,0	9661806,1
2024	16977025,4	59,9	134,6	160577,0	4406902,9	12409545,5
державний						
2021	8053346,4	38,4	118,2	4548898,4	2663035,5	841412,5
2022	6424190,9	37,5	79,8	3653773,5	2346211,3	424206,1
2023	7155517,9	33,5	111,4	3857973,0	2622609,9	674935,0
2024	9448849,0	33,4	132,0	5178432,3	3411084,1	859332,6
вищої освіти						
2021	1580901,9	7,5	117,8	471292,1	858092,2	251517,6
2022	1436007,4	8,4	90,8	334186,8	875988,1	225832,5
2023	1579460,3	7,4	110,0	415121,7	925799,1	238539,5
2024	1902296,2	6,7	120,4	492258,6	1195775,8	214261,8

За загальним обсягом фінансування НДР спостерігається *значне зростання у 2023 – 2024 роках після спаду у 2022 році*. Загальні витрати

збільшились з 17,1 млрд. грн. у 2022 році до 28,3 млрд. грн. у 2024 році, що свідчить про відновлення інвестицій у науку після кризи.

Розподіл витрат за видами робіт має сталу структуру, у якій найбільша частка належить науково–технічним (експериментальним) розробкам – від 47,6% (2024 рік) до 52,4% (2021 рік). Частка фундаментальних досліджень коливається у межах 20,6 – 24,6%, а прикладних – 23,0 – 31,8%, демонструючи тенденцію до збільшення вкладень у прикладні дослідження в останні роки (31,8% у 2024 році проти 23,0% у 2021 році), що свідчить про зростаючу орієнтацію науки на практичне застосування результатів та інноваційний розвиток.

Розподіл за секторами діяльності відображає *пріоритети підприємницького та державного секторів*, які разом забезпечують понад 90% фінансування НДР. Підприємницький сектор стабільно збільшує свою частку – з 54,1% у 2021 році до 59,9% у 2024 році, що свідчить про активне залучення бізнесу до інноваційної діяльності. Державний сектор навпаки демонструє невелике зниження питомої ваги – з 38,4% до 33,4%, але при цьому загальний обсяг його фінансування у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком (9,4 млрд. грн. проти 7,2 млрд. грн.), що свідчить про поступове відновлення державної підтримки.

Сектор вищої освіти зберігає приблизно стабільну частку фінансування (6,7 – 8,4%), але його обсяги мають тенденцію до зростання, що важливо для забезпечення фундаментальних досліджень та підготовки наукових кадрів.

Таким чином, у період 2021 – 2024 років Україна демонструє *відновлення і зростання інвестицій у наукові дослідження та розробки з акцентом на прикладні дослідження та експериментальні розробки*, що свідчить про прагнення інтегрувати наукові результати у виробництво та економіку. Збільшення частки підприємницького сектору у фінансуванні НДР відображає зростання ролі бізнесу як каталізатора інноваційного розвитку.

Водночас збереження фінансування фундаментальних досліджень і стабільна підтримка сектору вищої освіти створюють необхідну наукову базу для довгострокового розвитку науки та техніки в Україні.

Для подальшої стабілізації та ефективності наукової діяльності необхідне збалансоване фінансування всіх видів досліджень із залученням усіх секторів економіки, а також посилення державної підтримки у основних пріоритетних напрямках.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація макро– та мікросередовища в умовах повномасштабної агресії в Україні справила суттєвий деструктивний вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємств. З одного боку, *макрорівневі чинники* – зниження ВВП, руйнування інфраструктури, релокація бізнесу, обмеження в експорті, значне зростання воєнних видатків – стали потужними бар'єрами для інноваційної активності суб'єктів господарювання. З іншого боку, в умовах нестабільності активізувалися процеси адаптації, цифровізації, посилилася взаємодія між бізнесом, наукою та державою, що частково компенсувало негативні впливи.

Мікросередовище підприємств також зазнало істотних змін. Було зафіксовано зниження платоспроможного попиту, дефіцит кадрів через міграцію, скорочення інвестиційної привабливості та зростання логістичних витрат. Разом з тим, деякі підприємства продемонстрували високу інноваційну гнучкість, зокрема через впровадження військово – цивільних технологій, орієнтацію на потреби оборонного сектору, освоєння нових ринків та джерел фінансування, включаючи міжнародну підтримку.

На основі аналізу статистичних даних було підтверджено, що у 2022 – 2023 роках обсяг фінансування НДДКР у структурі ВВП скоротився, що свідчить про зниження пріоритетності інновацій у державній політиці. Проте одночасно спостерігалось зростання частки прикладних досліджень, що свідчить про прагнення підприємств вирішувати конкретні прикладні проблеми, адаптуючи свої інноваційні стратегії до умов воєнного часу.

Таким чином, зовнішнє та внутрішнє середовище формує складну та суперечливу динаміку розвитку інноваційного потенціалу, де деструктивні та адаптивні чинники взаємодіють одночасно. *У перспективі стратегічне значення матимуть системні державні рішення, спрямовані на адаптацію та стимулювання інновацій, розвиток людського капіталу, посилення технологічного суверенітету та інтеграцію українських підприємств у європейський інноваційний простір.*

2.3 Регіональна специфіка трансформації інноваційного потенціалу підприємств

Вивчення трансформації інноваційного потенціалу підприємств в умовах збройного конфлікту в Україні вимагає урахування регіонального контексту як ключового чинника просторової диференціації економічної активності. Територіальна асиметрія розвитку, обумовлена різними рівнями інфраструктурної забезпеченості, наявністю науково – освітніх установ, виробничих кластерів, а також впливом бойових дій, зумовлює значні відмінності у здатності підприємств до інноваційної адаптації та відновлення.

У східних та південних регіонах України (зокрема, Донецькій, Луганській, Херсонській, частині Запорізької областей), які зазнали найбільшої деструкції внаслідок повномасштабного вторгнення, відбулося масове припинення господарської діяльності підприємств, фізичне знищення виробничих потужностей та релокація активів, що суттєво підірвало локальні інноваційні екосистеми, призвело до втрати кваліфікованого персоналу, зниження обсягів наукових розробок і втрати інвестиційної привабливості регіонів. Таким чином, у цих областях інноваційний потенціал підприємств втратив структурну цілісність і потребує комплексного стратегічного переосмислення в контексті повоєнної відбудови.

Натомість *центральні області (Київська, Дніпропетровська, Полтавська)* демонструють відносну стабільність, а в окремих випадках – навіть активізацію інноваційної діяльності, зумовлену прийомом релокованого бізнесу, збільшенням державної присутності, розвитком ІТ – кластерів та інтеграційних центрів підтримки підприємництва. Зокрема, у Київському регіоні, попри часткову втрату на початкових етапах воєнного стану, *збереглася концентрація наукових установ та стартап – середовища, що дало змогу продовжити реалізацію інноваційних проєктів з міжнародними партнерами, зокрема в рамках програм ЄС (Horizon Europe, EEN, EU4Business).*

Західні регіони України (Львівська, Івано – Франківська, Тернопільська, Закарпатська області) стали основними центрами внутрішньої релокації підприємств, зокрема інноваційно орієнтованих, що спричинило перерозподіл потенціалу на користь цих територій. Тут спостерігається формування нових локальних інноваційних систем – кластерів легкої промисловості, харчової переробки, машинобудування, а також ІТ – сектору. Водночас перенасичення інфраструктури, обмеженість ресурсної бази та конкуренція за людський капітал вказують на ризики нерівномірного розвитку та потребу в регіональній координації інноваційної політики.

Таким чином, регіональна специфіка трансформації інноваційного потенціалу підприємств в Україні в умовах воєнного стану демонструє неоднорідний характер. З одного боку, регіони, що опинилися в зоні активних бойових дій, зазнали суттєвих втрат, що практично нівелювали локальні інноваційні можливості. З іншого – менш уражені області стали драйверами нового типу інноваційного розвитку, заснованого на швидкій адаптації, міжрегіональній кооперації та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Особливу роль повинна відігравати національна стратегія регіонального розвитку з акцентом на *стимулювання інноваційної активності через децентралізацію фінансування науки, розвиток регіональних технопарків, забезпечення логістичної та цифрової*

доступності, підтримку інноваційних хабів, включення місцевих підприємств у міжнародні програми трансферу технологій та інтелектуального співробітництва.

Промисловий сектор України за період 2021 – 2024 років зазнав суттєвих трансформацій, пов'язаних з початком та активним веденням військових дій на території країни. На довоєнному етапі (2021 рік) промисловість характеризувалась відносною стабільністю і помірним розвитком інновацій, зосередженим у таких галузях, як машинобудування, металургія, хімічна промисловість та енергетика. Інноваційна діяльність підприємств була спрямована на модернізацію виробничих процесів та застосування цифрових технологій у великих промислових комплексах.

Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив значні руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, зупинку роботи багатьох підприємств, особливо в прифронтових регіонах, а також змусив їх до релокації у більш безпечні області. В умовах нестабільності і обмеженого доступу до логістичних ланцюгів відбулося суттєве падіння обсягів промислового виробництва. Водночас, частина підприємств була переорієнтована на виробництво продукції військового призначення. Значні виклики були пов'язані також із втратою кваліфікованого персоналу, мобілізацією працівників та загальною економічною нестабільністю.

У 2023 році відзначається період адаптації та часткового відновлення промислового потенціалу. Продовжується релокація підприємств до західних і центральних регіонів України, формується нова індустріальна екосистема, що підтримується міжнародними донорами та державними ініціативами. Зростає роль малого і середнього бізнесу в промисловому секторі, що стимулює появу інноваційних рішень, зокрема у сфері автоматизації, дистанційного управління, виробництва безпілотних літальних апаратів та енергозбереження.

Станом на 2024 рік розвиваються тенденції стабілізації з одночасним стратегічним переосмисленням інноваційної діяльності промислових

підприємств. В умовах триваючих викликів зростає значення оборонної промисловості як драйвера інноваційного розвитку. Активізується державна підтримка формування інноваційних кластерів, технопарків та бізнес–інкубаторів, зокрема у західних регіонах країни. Посилюється інтеграція українських підприємств у глобальні технологічні ланцюги та ринки Європейського Союзу. Проте, для повноцінного відновлення промислової інноваційної спроможності необхідно розв’язати проблеми інституційної підтримки, фінансування інновацій та покращення взаємодії між науковою сферою та промисловістю.

Таблиця 2.11 – Динаміка основних показників інноваційного потенціалу промислових підприємств України (*джерело: оброблене автором на підставі [101; 106]*)

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Обсяг промислового виробництва, %	100	65	Часткове відновлення	85
Частка інноваційних підприємств, %	16	12	14	19
Частка витрат на інновації, %	1,5	0,9	1,2	1,8
Кількість релокованих підприємств	–	700	1100	1300
Основні напрями інновацій	Модернізація	Оборона	Цифровізація, військова техніка	Робототехніка, дрони

Отже, промисловість України у 2021 – 2024 рр. пережила трансформацію від кризового падіння до адаптивного розвитку. Інноваційний потенціал втратив опору в прифронтових регіонах, але почав активно формуватися в безпечніших зонах – на основі нових технологій, міжнародної підтримки, оборонних розробок і цифрових рішень. Основним викликом залишається створення умов для сталого зростання та реіндустріалізації післявоєнної економіки. Особливої уваги заслуговує роль закладів вищої освіти та наукових центрів у підтримці інноваційного потенціалу. У регіонах, де зберігається ефективна взаємодія між академічним

середовищем і підприємствами, трансформація інноваційного потенціалу відбувається більш стійко і швидко. Наприклад, Львівський політехнічний кластер став майданчиком для інновацій у сфері smart – рішень, енергозбереження, оборонних технологій, тоді як в Івано – Франківську розвиваються ініціативи у сфері медичних та біотехнологічних стартапів.

Таблиця 2.12 – Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки за регіонами (джерело: розраховано автором на підставі [124; 125])

Регіон	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Питома вага регіону у 2024р., %	Відхилення 2024 р. до 2021р., (+,-)	Відношення 2024р. до 2021р., %
Україна	637	567	547	616	100,0	-21	96,7
Вінницька	12	10	10	13	2,1	1	108,3
Волинська	7	7	6	6	1,0	-1	85,7
Дніпропетровська	39	33	35	31	5,0	-8	79,5
Донецька	15	9	7	7	1,1	-8	46,7
Житомирська	7	7	5	5	0,8	-2	71,4
Закарпатська	8	8	6	8	1,3	0	100,0
Запорізька	19	11	8	10	1,6	-9	52,6
Івано – Франківська	10	9	9	12	1,9	2	120,0
Київська	17	17	17	20	3,2	3	117,6
Кіровоградська	4	4	3	3	0,5	-1	75,0
Луганська	6	3	2	2	0,3	-4	33,3
Львівська	49	44	41	44	7,1	-5	89,8
Миколаївська	12	11	9	10	1,6	-2	83,3
Одеська	40	35	28	35	5,7	-5	87,5
Полтавська	13	12	11	13	2,1	0	100,0
Рівненська	6	6	5	7	1,1	1	116,7
Сумська	11	10	7	9	1,5	-2	81,8
Тернопільська	9	9	8	9	1,5	0	100,0
Харківська	54	46	54	74	12,0	20	137,0
Херсонська	11	4	3	4	0,6	-7	36,4
Хмельницька	6	6	5	5	0,8	-1	83,3
Черкаська	15	14	15	14	2,3	-1	93,3
Чернівецька	12	13	12	13	2,1	1	108,3
Чернігівська	7	8	8	9	1,5	2	128,6
м. Київ	248	231	233	253	41,1	5	102,0

Аналіз динаміки кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки в регіональному розрізі у 2021 – 2024 роках, засвідчує наявність суттєвих територіальних диспропорцій у функціонуванні та трансформації інноваційного потенціалу в умовах воєнного стану. Загальна кількість таких організацій в Україні у 2024 році становила 616 одиниць, що лише на 3,3% менше, ніж у довоєнному 2021 році (637 одиниць), що свідчить про загалом відносно стійкість національної науково – дослідної інфраструктури. Проте регіональні відмінності є суттєвими.

Найвищу питому вагу у загальнодержавному показнику у 2024 році зберігає м. Київ (41,1%), який демонструє не лише стабільність, а й зростання, що підтверджує його провідну роль як центру концентрації наукових установ і наукоємного бізнесу. Позитивну динаміку також демонструють Харківська (приріст 137%), Київська (117,6%), Чернігівська (128,6%), Івано – Франківська (120%) та Рівненська області (116,7%), що свідчить про певне відновлення або активізацію інноваційної діяльності в цих регіонах.

Водночас значне скорочення кількості науково–дослідних організацій зафіксовано в таких прифронтових і тимчасово окупованих регіонах, як Луганська (зменшення на 66,7%), Донецька (–53,3%), Запорізька (–47,4%), Херсонська (–63,6%), що вказує на руйнування наукової інфраструктури, релокацію установ або зниження інноваційної активності через безпекові ризики.

Таким чином, трансформація інноваційного потенціалу українських регіонів у 2021 – 2024 рр. має асиметричний характер. Частина регіонів адаптується до нових умов і демонструє здатність до відновлення та інституційного зростання, тоді як інші зазнають критичного скорочення науково–дослідної бази. Наведені тенденції свідчать про необхідність реалізації регіонально диференційованої інноваційної політики з фокусом на

підтримку наукового середовища в постраждалих областях та розвиток кластерів у центрах наукової активності.

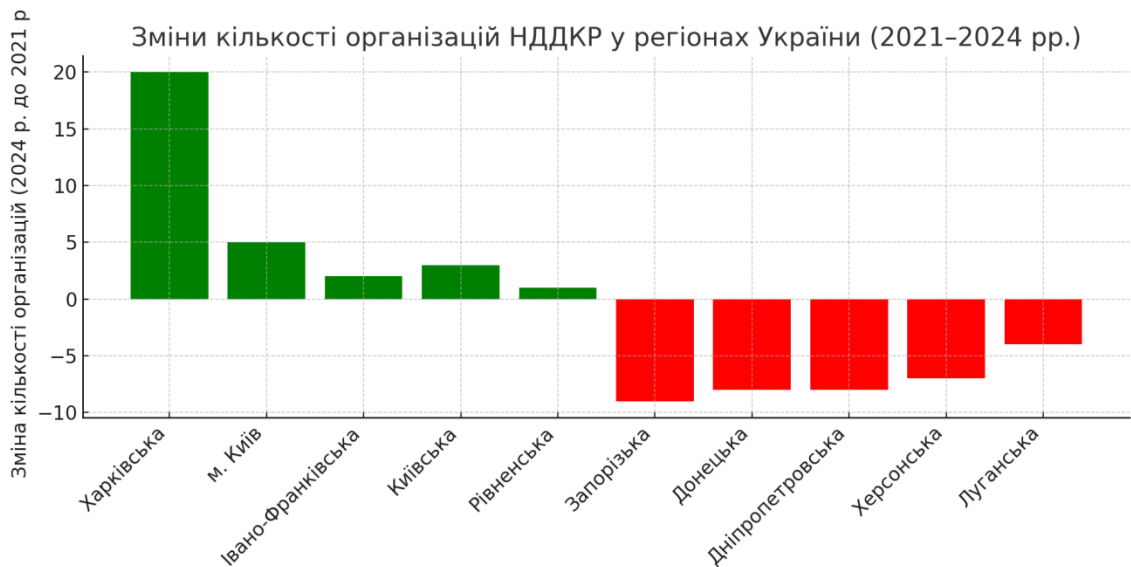


Рисунок 2.2 – Зміна в кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки (НДДКР) у регіонах України за 2021 - 2024 рр.

(джерело: побудовано автором на підставі [110; 111])

З аналізу видно, що найбільше зростання спостерігається у Харківській області (+20 організацій) та м. Києві (+5). Також позитивна динаміка характерна для Івано – Франківської, Київської, Рівненської.

Найгостріше скорочення зафіксовано у Запорізькій (–9), Донецькій (–8), Дніпропетровській (–8), Херсонській (–7) та Луганській (–4) областях, що пов’язано з наслідками активних бойових дій і порушенням інфраструктури.

Загалом, незважаючи на втрати в окремих регіонах, зберігається позитивна динаміка в західних регіонах та у столиці, що свідчить про внутрішню мобільність наукового потенціалу та адаптивність інноваційної інфраструктури до воєнних умов.

Таким чином, промислові підприємства України, незважаючи на суттєві виклики, пов’язані з військовими діями, демонструють ознаки поступового відновлення інноваційного потенціалу. Відповідна стратегія розвитку має враховувати інституційні реформи, стимулювання

фінансування інновацій та посилення кооперації між науковою спільнотою і виробничим сектором.

У контексті глобальної економіки та цифрової трансформації інноваційна діяльність і забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур набувають вирішального значення. Події 2022 – 2024 років наочно засвідчили визначальну роль інновацій у підтриманні стійкості підприємств в умовах високого рівня невизначеності.

Для всебічного аналізу стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності в Україні доцільно розглянути низку основних напрямів: тенденції зміни кількісних показників інноваційної активності, структурні та змістові напрями інновацій, галузеву й регіональну специфіку їх упровадження, обсяги та джерела фінансування, а також ефективність реалізації інноваційних проєктів у зіставленні з міжнародними індикаторами.

Застосування такого комплексного підходу дає змогу сформувати системне бачення рівня інноваційного розвитку українських підприємств, окреслити основні тенденції та закономірності. Аналіз динаміки базових показників інноваційної активності за 2020 – 2024 роки (рис. 2.3) дає можливість простежити не лише кількісні зміни, але й якісні зрушення у характері здійснення інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу.

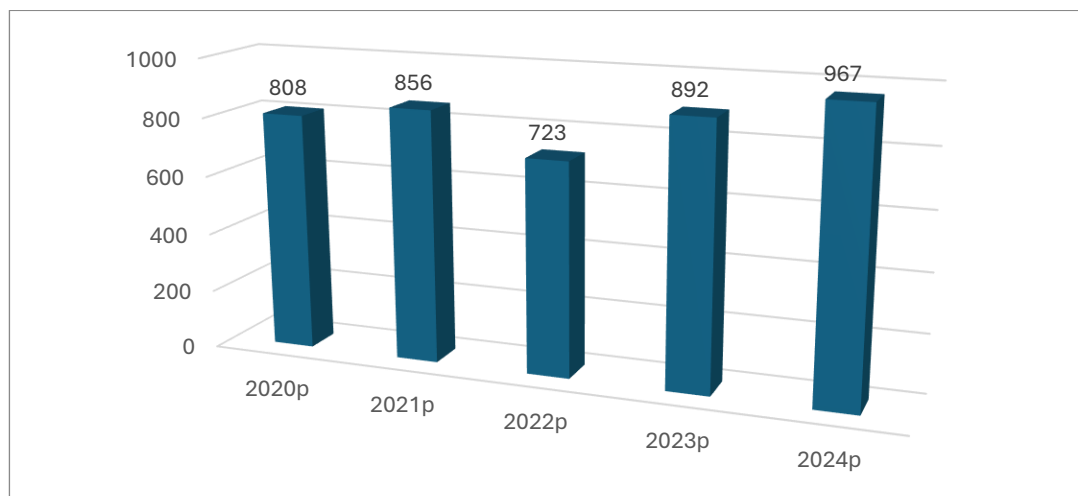


Рисунок 2.3 – Кількість інноваційно активних підприємств (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Упродовж 2020 – 2024 років простежується стійка позитивна динаміка зростання інноваційної активності українських підприємств. Так, кількість інноваційно активних суб'єктів господарювання зросла з 808 у 2020 році до 967 у 2024 році, що зумовило підвищення їх частки в загальній кількості підприємств із 16,8% до 19,8%. Отримані дані свідчать про поступове розширення участі бізнес – сектору в процесах інноваційного розвитку та посилення його ролі в національній економіці.

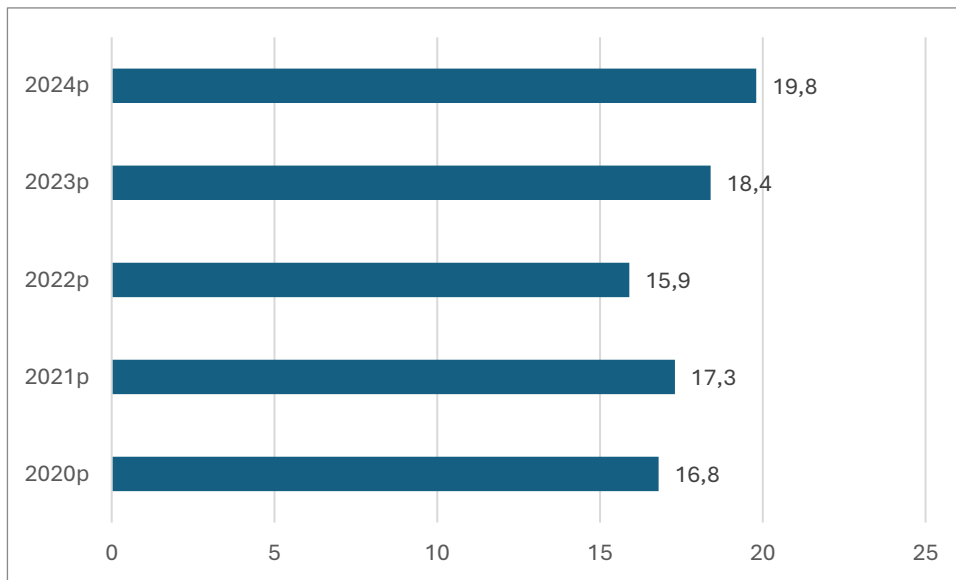


Рисунок 2.4 – Питома вага інноваційно активних підприємств від загальної кількості підприємств (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

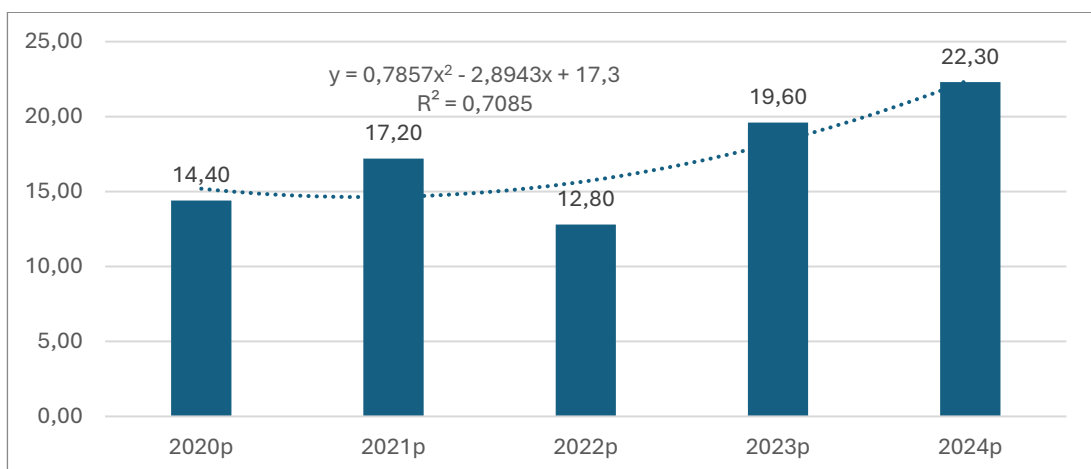


Рисунок 2.5 – Витрати на інновації, млрд. грн. (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Показники витрат на інноваційну діяльність засвідчують стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2020 році обсяг інвестицій в інновації становив 14,4 млрд. грн., то вже у 2024 році він зріс до 22,3 млрд. грн. Така позитивна динаміка відображає зростання зацікавленості підприємств у фінансуванні технологічної модернізації, проведенні наукових досліджень і розробок, а також у впровадженні нових продуктів, послуг і виробничих процесів.

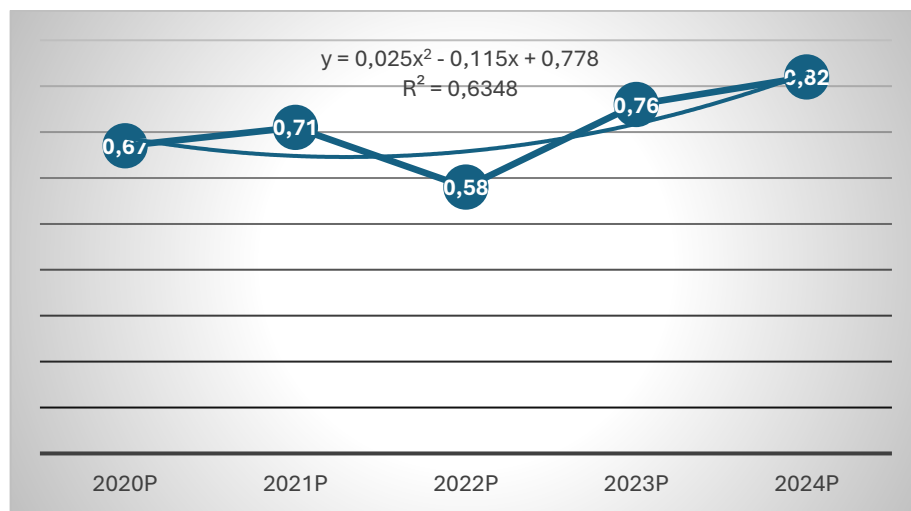


Рисунок 2.6 – Індекс інноваційності (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])*

*Індекс інноваційності є комплексним показником, що враховує обсяги витрат на інновації, кількість упроваджених нововведень і їхній економічний ефект (максимальне значення – 1,0).

Індекс інноваційності, який відображає узагальнений результат інноваційних процесів, демонструє виразну тенденцію до зростання – від 0,67 у 2020 році до 0,82 у 2024 році, що свідчить не лише про збільшення масштабів інноваційної активності, а й про підвищення її ефективності, адже показник враховує не лише обсяги витрат, а й реальні результати їх упровадження.

Водночас у 2022 році спостерігалось тимчасове зниження інноваційної активності: кількість інноваційно активних підприємств скоротилася до 723 (15,9%), витрати на інновації зменшилися до 12,8 млрд. грн., а індекс

інноваційності знизився до 0,58. Подібна динаміка пояснюється впливом зовнішніх шоків, зокрема воєнними діями та економічною нестабільністю, що призвели до скорочення інвестицій у ризикові сфери, серед яких інноваційна діяльність є однією з найбільш уразливих.

У 2023 – 2024 роках відбулося стрімке відновлення інноваційної активності: частка інноваційно активних підприємств перевищила докризовий рівень, а індекс інноваційності досяг рекордного для досліджуваного періоду значення – 0,82, що свідчить про зростання стійкості інноваційного сектору до зовнішніх викликів і формування передумов для його подальшої інституціоналізації в національній економіці.

Отже, можна зробити висновок, що в середньостроковій перспективі інноваційна діяльність українських підприємств характеризується стабільною тенденцією до зростання, попри тимчасові кризові коливання. Подальше підвищення індексу інноваційності до рівня, наближеного до 1,0, стане свідченням переходу економіки України на якісно новий етап інноваційного розвитку.

Аналіз регіональних особливостей інноваційної діяльності, представлений на рис. 2.7, засвідчує значну нерівномірність у формуванні та реалізації інноваційного потенціалу різних регіонів України. Виявлена диспропорція зумовлена поєднанням об'єктивних чинників – таких як структура економіки, рівень розвитку інфраструктури та забезпеченість фінансовими ресурсами – і суб'єктивних факторів, серед яких важливу роль відіграють політика регіональних органів влади, управлінські підходи підприємств та рівень сформованості інноваційної культури.

Результати аналізу регіонального розподілу інноваційно активних підприємств в Україні у 2024 році свідчать про значну концентрацію інноваційної діяльності у кількох провідних регіонах країни. Найвищу частку таких підприємств має м. Київ – 29 % (284 підприємства), що зумовлено наявністю потужної науково – освітньої бази, високою концентрацією

фінансових ресурсів, міжнародних компаній, а також функціонуванням розвинених кластерів у галузях ІТ, біотехнологій та креативних індустрій.

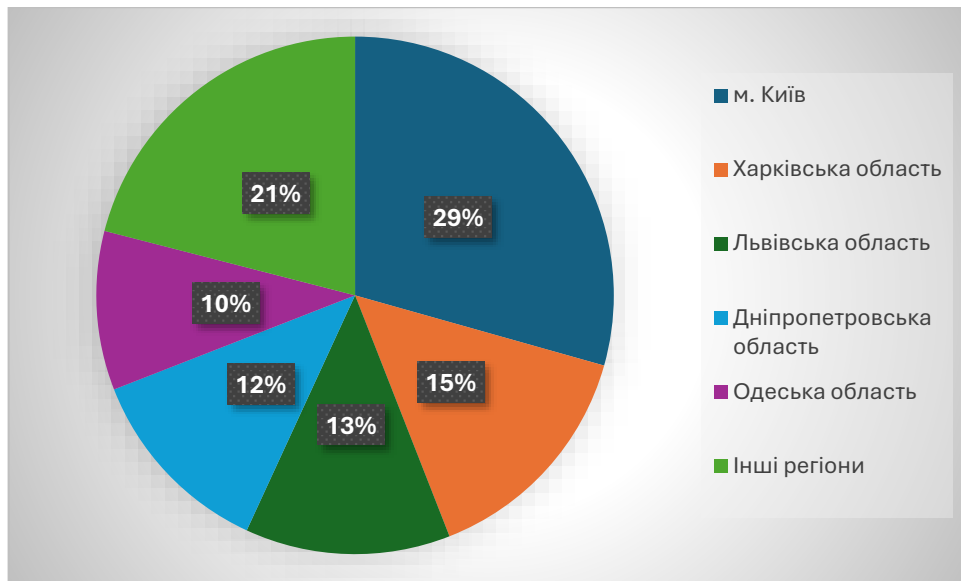


Рисунок 2.7 – Питома вага інноваційно активних підприємств за регіонами у 2024 р., % (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Друге місце посідає Харківська область – 15 % (142 підприємства), традиційно відома як один із головних наукових і технічних центрів України, що поєднує значний освітній потенціал із діяльністю науково – дослідних установ. Львівська область – 13 % (124 підприємства) та Дніпропетровська область – 12 % (118 підприємств) також демонструють високі показники, що пояснюється розвитком ІТ – сектору та креативних індустрій у Львові, а також активним впровадженням промислових інновацій у Дніпропетровському регіоні, зокрема у металургійній, машинобудівній та енергетичній галузях.

Одеська область, із часткою 10 % (96 підприємств), займає середню позицію серед регіонів – лідерів, поєднуючи потужний науково – освітній потенціал, вигідне географічне положення та інноваційні розробки в

аграрному секторі. Водночас вона поступається за масштабами розвитку більш індустріально розвиненим або ІТ – орієнтованим регіонам.

До категорії «інші регіони» належать області, на які сумарно припадає 21 % (203 підприємства). Однак окремо кожен із цих регіонів характеризується відносно низьким рівнем інноваційної активності, що вказує на суттєву регіональну асиметрію та свідчить про те, що інноваційна діяльність переважно зосереджена у кількох науково – промислових і фінансових центрах, тоді як більшість територій мають лише локальні ініціативи та недостатньо розвинену інфраструктуру підтримки інновацій – бізнес – інкубатори, технопарки, кластери.

Таким чином, у 2024 році чітко простежується централізація інноваційної активності в Києві та чотирьох провідних регіонах – Харківській, Львівській, Дніпропетровській та Одеській областях, що підкреслює необхідність активізації державної регіональної політики, спрямованої на стимулювання інноваційної діяльності у менш розвинених областях, створення регіональних кластерів і розвиток інноваційної інфраструктури з метою зменшення територіальних диспропорцій та формування збалансованої національної інноваційної екосистеми.

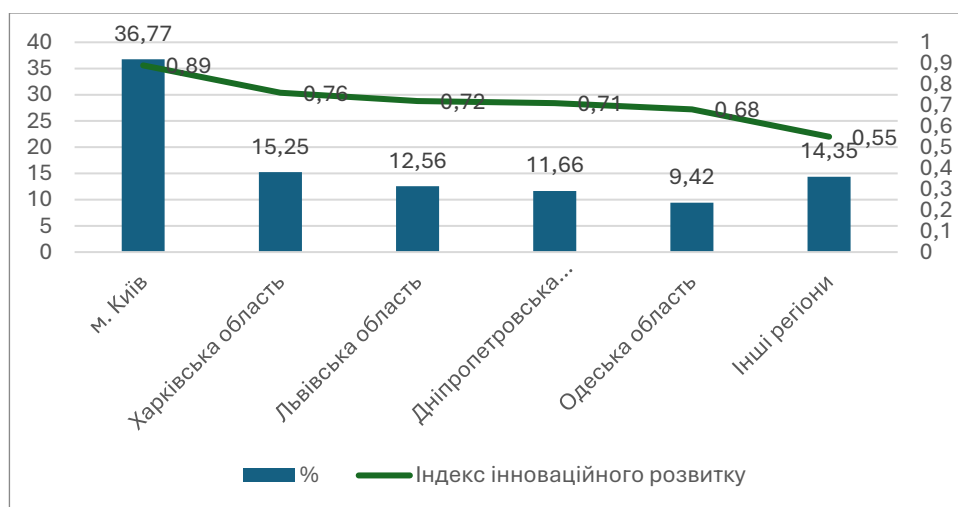


Рисунок 2.8 – Питома вага інвестицій в інноваційну діяльність та індекс інноваційного розвитку за регіонами у 2024 р., % (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Регіональний аналіз інноваційної діяльності в Україні за 2024 рік засвідчує значну концентрацію інвестиційних ресурсів і результативності у декількох провідних регіонах, передусім у столиці та великих науково – промислових центрах.

Найвищі показники зафіксовано у місті Києві: частка інвестицій у сферу інновацій становить 36,77 % (8,2 млрд. грн.), а індекс інноваційного розвитку досяг рівня 0,89 – найвищого серед усіх регіонів, що підтверджує основну роль столиці як центру фінансової активності, присутності міжнародних компаній, наукових установ і високотехнологічного бізнесу.

Харківська область займає другу позицію з часткою 15,25 % (3,4 млрд. грн.) та індексом 0,76, що пояснюється сильною науково – дослідною базою, розвиненими технічними університетами та інженерно – промисловою спеціалізацією. Львівська область (12,56 % або 2,8 млрд. грн., індекс – 0,72) і Дніпропетровська область (11,66 % або 2,6 млрд. грн., індекс – 0,71) демонструють схожі результати. Львів вирізняється завдяки динамічному розвитку ІТ – сектору й креативних індустрій, тоді як Дніпро – завдяки активним інноваціям у промисловості, машинобудуванні та енергетиці.

Одеська область, із часткою 9,42 % (2,1 млрд. грн.) та індексом 0,68, характеризується середнім рівнем інноваційного розвитку, що відображає наявність потужного потенціалу, пов'язаного з університетською наукою, транспортно – логістичними можливостями та розвитком агропромислових інновацій, однак масштаб інвестицій залишається меншим, ніж у лідерів.

Група «інші регіони» акумулює 14,35 % (3,2 млрд. грн.) інвестицій, проте їхній індекс інноваційного розвитку варіюється в межах 0,45 – 0,65 та свідчить про відносно низьку ефективність інноваційної діяльності, що зумовлено недостатнім розвитком інфраструктури підтримки інновацій, обмеженими фінансовими ресурсами та слабким залученням підприємств до впровадження нововведень.

Загалом, у 2024 році простежується виразна регіональна нерівномірність інноваційного розвитку, із домінуванням Києва, Харківської,

Львівської, Дніпропетровської та частково Одеської областей. Така ситуація підкреслює необхідність реалізації адресних регіональних стратегій стимулювання інновацій, спрямованих на створення та розвиток інфраструктурних елементів – технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів – у менш розвинених регіонах, з метою зниження дисбалансів і формування більш збалансованої інноваційної екосистеми в Україні.

Для кращого розуміння специфіки інноваційного розвитку в різних галузях проаналізуємо інформацію, представлену на рис. 2.9. Наведені дані демонструють значні відмінності у рівні інноваційної активності між окремими секторами економіки України.

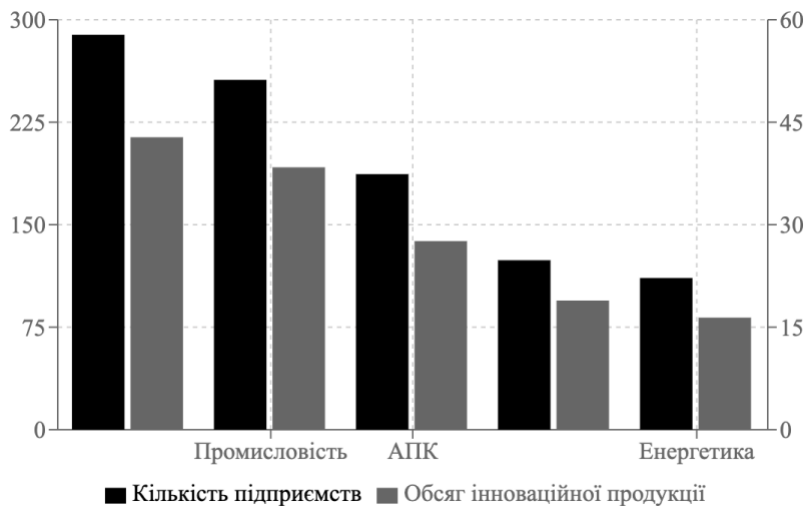


Рисунок 2.9 – Співвідношення інноваційно активних підприємств у різних галузях економіки у 2024 р. (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Галузевий розподіл свідчить про провідну роль ІТ – сектору в інноваційному розвитку, що узгоджується із світовими тенденціями цифрової трансформації.

Аналіз розподілу інноваційно активних підприємств за галузями у 2024р. свідчить про домінування промисловості, де зосереджена найбільша кількість підприємств (понад 280) та найбільший обсяг інноваційної продукції, що свідчить про головну роль промислового сектору у формуванні

інноваційної економіки України, адже саме він має найвищий рівень технологічного оновлення та впровадження нових рішень.

На другому місці знаходиться агропромисловий комплекс (АПК), у якому діє близько 180 підприємств, а обсяг інноваційної продукції становить приблизно 30 %, що демонструє поступове зростання значення аграрних інновацій, пов'язаних із впровадженням нових технологій у виробництві, переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції.

Менші показники характерні для енергетичного сектору, де кількість інноваційно активних підприємств становить близько 120, а обсяг інноваційної продукції – лише 15 %, що свідчить про порівняно низький рівень інноваційної активності у галузі, яка, попри стратегічне значення для економіки, характеризується повільними темпами технологічних змін та високою капіталоємністю інвестицій.

У цілому розподіл інноваційної активності між галузями залишається нерівномірним. Лідером є промисловість, яка акумулює найбільший інноваційний потенціал, тоді як АПК займає проміжну позицію, а енергетика суттєво відстає, що вказує на потребу у цільових програмах державної підтримки інновацій в аграрному секторі та особливо в енергетиці, де модернізація та впровадження інновацій можуть забезпечити підвищення ефективності та енергетичної безпеки країни.

Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності, представлений на рис. 2.10, дає змогу визначити структуру та тенденції змін у фінансовому забезпеченні інноваційних процесів в економіці України.

Власні кошти підприємств – найвагоміше джерело фінансування інноваційної діяльності протягом усього періоду. Незначне зниження частки у 2021 – 2024 рр., що свідчить про збереження високої залежності інновацій від внутрішніх ресурсів підприємств. Частка фінансування з держбюджету стабільна, проте незначно зростає до 2024 року, що вказує на поступове нарощування державної підтримки інновацій, але вона залишається порівняно невеликою у структурі фінансування.

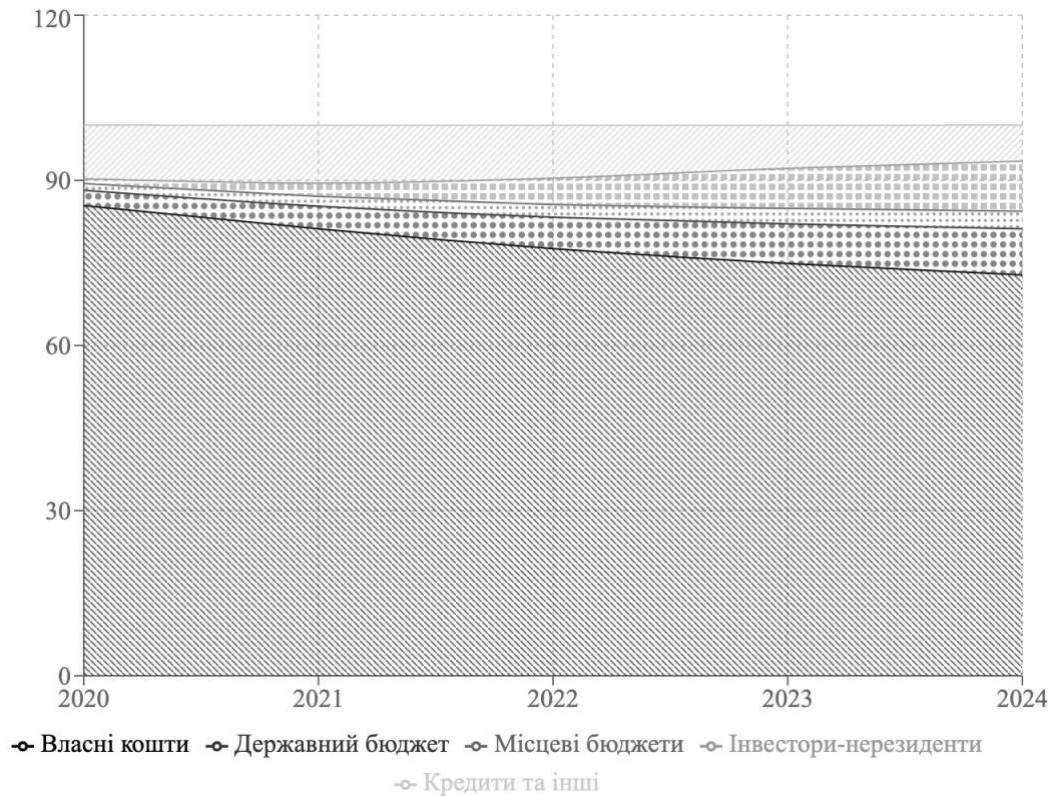


Рисунок 2.10 – Зміни структури джерел фінансування інноваційної діяльності у період 2020 – 2024 років (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Місцеві бюджети – стабільно невеликий внесок у фінансування інновацій. Динаміка майже незмінна, що свідчить про обмежені можливості місцевих органів влади впливати на розвиток інноваційної діяльності.

Частка залучених іноземних інвестицій (інвестори – нерезиденти) є мінімальною та практично не змінюється протягом 2020 – 2024 рр., що свідчить про обмежену зацікавленість іноземного капіталу в українських інноваційних проєктах або про високі ризики для зовнішніх інвесторів.

Кредити та інші джерела є наявними, але дуже незначні у порівнянні з іншими джерелами. Додаткові механізми фінансування інновацій залишаються маргінальними і не відіграють головної ролі.

Фінансування інноваційної діяльності в Україні протягом 2020 – 2024 років залишається переважно внутрішньопідприємницьким, з незначним

збільшенням державної підтримки. Додаткові джерела, такі як місцеві бюджети, кредити або іноземні інвестиції, грають маргінальну роль, що свідчить про необхідність створення стимулів для диверсифікації джерел фінансування та залучення зовнішнього капіталу.

На основі даних, представлених в табл. 2.13, здійснено аналіз ефективності інноваційної діяльності українських підприємств, що дає змогу оцінити продуктивність інноваційних процесів, дає змогу комплексно визначити результати інноваційних процесів та їхній вплив на економічні показники функціонування підприємств.

Таблиця 2.13 – Динаміка показників ефективності інноваційної діяльності українських підприємств за 2020 – 2024 рр. (джерело: побудовано автором на основі [117 – 119; 124 – 126])

Показник ефективності інноваційної діяльності	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р
Показник рентабельності інновацій (ROI інноваційних проєктів), %	112	118	123	129	134
Частка впроваджених успішних інновацій, %	60,0	63,5	66,8	69,2	71,5
Швидкість комерціалізації інновацій, міс	15,0	14,2	13,5	12,6	11,7
Коефіцієнт оновлення продукції	0,18	0,20	0,23	0,26	0,28

Аналіз показників ефективності інноваційної діяльності українських підприємств у період 2020 – 2024 років (табл. 2.13) свідчить про стабільне покращення основних індикаторів інноваційної активності. Зростання ROI інноваційних проєктів з 112% у 2020 році до 134% у 2024 році відображає

підвищення ефективності управління інноваційними проєктами та вдосконалення відбору пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Особливу увагу слід приділити збільшенню частки успішних інновацій з 60% до 71,5%, що свідчить про зростання результативності інноваційних процесів та здатності підприємств успішно виводити нові продукти та технології на ринок. Одночасно відзначається скорочення середнього часу комерціалізації інновацій з 15 місяців у 2020 році до 11,7 місяців у 2024 році, що вказує на підвищення оперативності впровадження інновацій та оптимізацію внутрішніх процесів.

Коефіцієнт оновлення продукції зріс з 0,18 до 0,28, що демонструє активізацію продуктових інновацій і зростання частки нових товарів у загальному асортименті підприємств. Така динаміка є ознакою ефективної інноваційної стратегії та свідчить про зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загалом, проведений аналіз підтверджує, що українські підприємства поступово підвищують ефективність інноваційної діяльності завдяки комплексному вдосконаленню процесів планування, впровадження та комерціалізації інновацій, що створює передумови для подальшого нарощування інноваційного потенціалу та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Аналіз внутрішніх показників інноваційної діяльності українських підприємств свідчить про позитивну динаміку розвитку. Втім, для об'єктивної оцінки рівня інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств доцільно розглядати ці показники у міжнародному контексті. Особливе значення таке порівняння набуває в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному ринку.

Вивчення відносних показників інноваційної діяльності України порівняно з провідними країнами світу дозволяє визначити досягнутий

прогрес та окреслити основні напрямки подальшого розвитку для відповідності міжнародним стандартам.

Порівняльний аналіз показників інноваційної діяльності підприємств, представлений у рис. 2.11, дає змогу оцінити відносний рівень розвитку вітчизняних інноваційних підприємств та сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо їх позицій у глобальному масштабі.

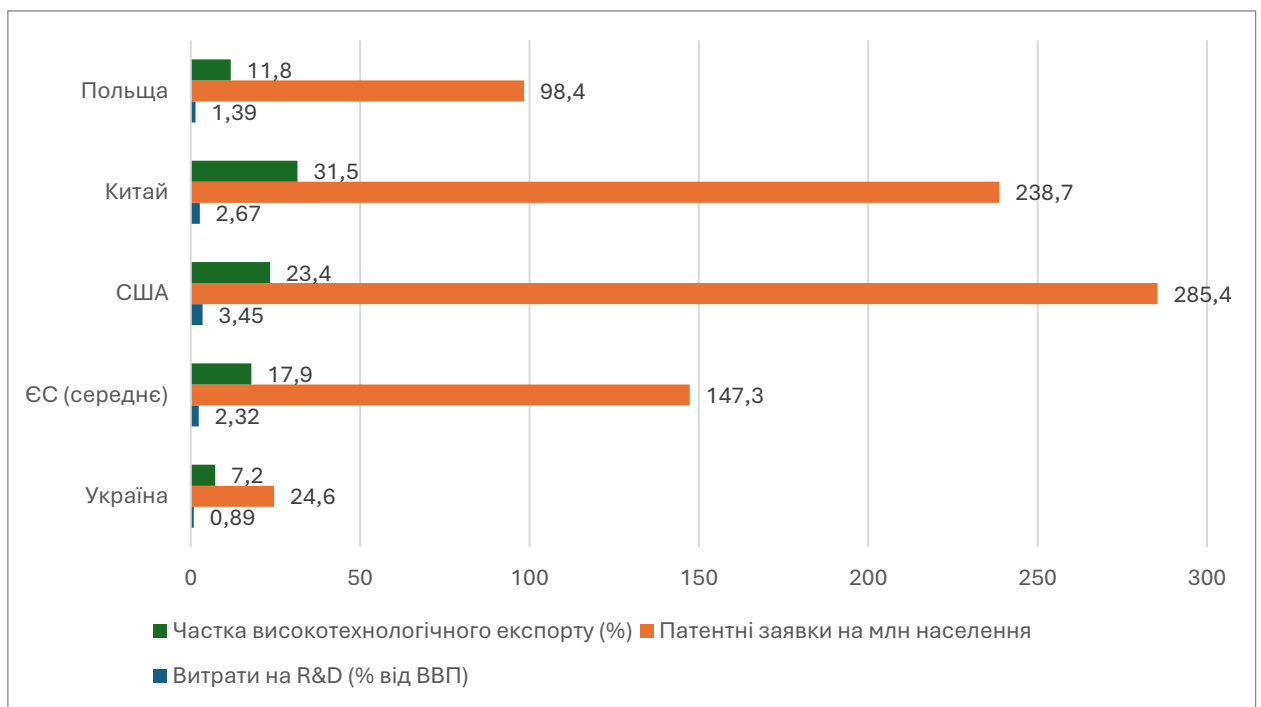


Рисунок 2.11 – Порівняння ефективності інноваційної діяльності України та провідних країн світу у 2024 році (джерело: побудовано автором на основі [113; 114; 117 – 119; 124 – 126])

Аналіз показників інноваційної активності та технологічного розвитку демонструє суттєве відставання України від провідних країн світу та середньоєвропейського рівня.

По – перше, витрати на науково – дослідні та дослідно – конструкторські роботи в Україні у 2024 році становлять 0,89% від ВВП, що значно нижче середнього показника ЄС (2,32%), США (3,45%), Китаю (2,67%) та навіть Польщі (1,39%). Така диспропорція свідчить про недостатнє фінансове забезпечення інноваційної діяльності, що обмежує потенціал для

проведення фундаментальних та прикладних досліджень, а також уповільнює процес впровадження нових технологій у виробництво.

По – друге, кількість патентних заявок на 1 млн. населення в Україні складає 24,6, тоді як у США цей показник сягає 285,4, у Китаї – 238,7, у ЄС – 147,3, у Польщі – 98,4, що свідчить про відносно низький рівень інноваційної активності та комерціалізації наукових розробок в Україні, а також про недостатній розвиток патентної культури та технологічного підприємництва.

По – третє, частка високотехнологічного експорту в Україні становить 7,2%, що значно менше, ніж у США (23,4%), Китаї (31,5%), ЄС (17,9%) та Польщі (11,8%). Низька частка високотехнологічного експорту відображає обмежену конкурентоспроможність українських підприємств у глобальному технологічному середовищі та недостатню інтеграцію країни у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує наявність системних проблем у фінансуванні науки, генерації інтелектуальної власності та розвитку високотехнологічного виробництва в Україні. Для підвищення конкурентоспроможності та інтеграції української економіки у світову інноваційну систему необхідно комплексно збільшити інвестиції в R&D, сприяти комерціалізації наукових розробок, підтримувати створення стартапів та високотехнологічних підприємств, а також стимулювати експорт інноваційної продукції.

Одним із показників розвитку інноваційної системи є чисельність наукових дослідників, що безпосередньо впливає на здатність країни генерувати нові знання та впроваджувати інновації. Рис. 2.12 ілюструє порівняння кількості науковців на 1 млн. населення в Україні та провідних країнах світу, що дозволяє оцінити відносну спроможність української науково – дослідної сфери в глобальному контексті.

Аналіз показує, що Україна має нижчий рівень забезпеченості науковим персоналом порівняно з провідними країнами, що обмежує потенціал інноваційного розвитку та швидкість впровадження нових технологій. В

Україні налічувалося 586 наукових дослідників на 1 мільйон населення, що значно нижче рівня, характерного для розвинених країн. Наприклад, у США цей показник становить 4 663, у Польщі – 3 142, а в Китаї – 1 624 на 1 мільйон населення.

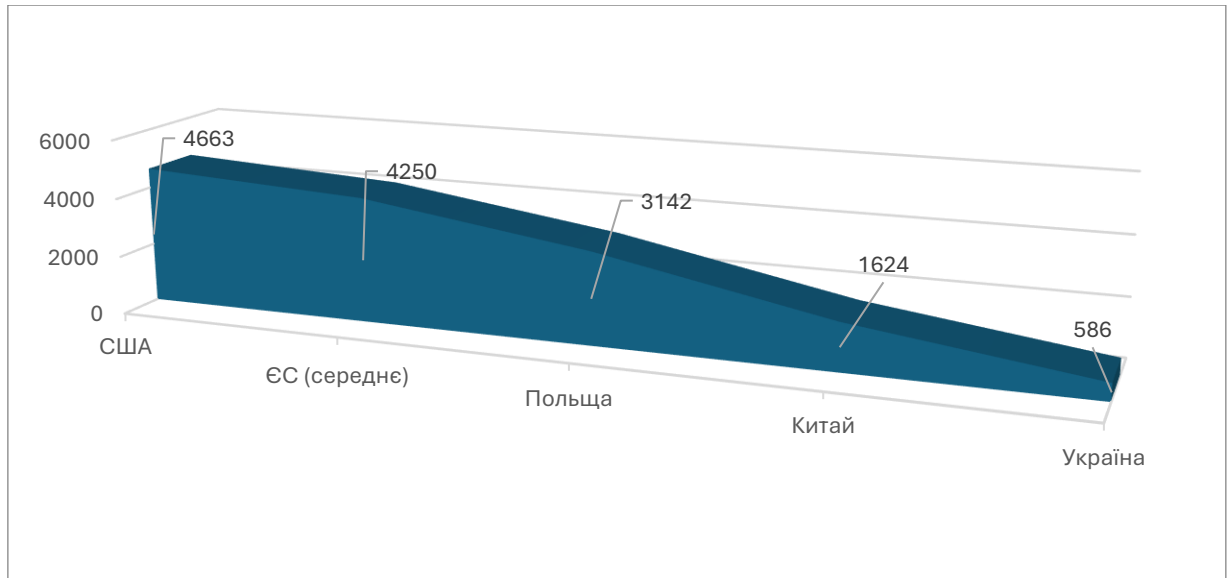


Рисунок 2.12 – Чисельність наукових дослідників на 1 млн. населення в Україні та світі (джерело: розроблено на основі (джерело: побудовано автором на основі [113; 114; 117 – 119; 124 – 126])

Причинами такої диспропорції є як структурні чинники (обмежене фінансування науково – дослідних робіт, недостатньо розвинена інфраструктура для досліджень), так і соціально–економічні фактори (міграція науковців, відтік талановитих кадрів за кордон). Близько 18,5% українських науковців виїхали за кордон, що призвело до значного зменшення наукової продуктивності в країні. Порівняння з міжнародними показниками дозволяє визначити напрямки підвищення ефективності науково – дослідної сфери України та сформувати стратегії посилення її внеску у формування конкурентоспроможної інноваційної економіки.

Для підвищення конкурентоспроможності України на світовій арені необхідно збільшити інвестиції в науку, створити сприятливі умови для

утримання та залучення науковців, а також розвивати інфраструктуру для досліджень.

Аналіз факторів, що впливають на інноваційну діяльність українських підприємств, дозволяє виділити як стимули, які сприяють розвитку інновацій, так і бар'єри, що стримують впровадження нових технологій та знань (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка та ранжування факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємств (джерело: авторська розробка)

Фактор впливу	Тип фактора	Вага*	Ранг	Характеристика
Фінансування інновацій	Стимул	0,95	1	Забезпечує ресурси для проведення науково–дослідних робіт та впровадження інновацій; обмежене фінансування уповільнює розвиток.
Кваліфікація та компетенції персоналу	Стимул	0,90	2	Високий рівень знань і навичок персоналу підвищує ефективність інноваційної діяльності та швидкість реалізації проектів.
Доступ до сучасної технологічної інфраструктури	Стимул	0,85	3	Наявність лабораторій та обладнання сприяє підвищенню якості досліджень і створенню конкурентоспроможних продуктів.
Регуляторне та законодавче середовище	Бар'єр	0,80	4	Недосконале законодавство та бюрократія уповільнюють реалізацію інноваційних проектів.
Розвиток науково–дослідної бази	Стимул	0,75	5	Підтримка наукових установ створює основу для генерації нових знань та технологій.
Партнерство з міжнародними та приватними структурами	Стимул	0,70	6	Співпраця з іншими підприємствами та науковими центрами сприяє обміну знаннями та прискоренню інноваційних процесів.
Культурні та організаційні чинники (інноваційна культура)	Стимул/Бар'єр	0,65	7	Відкритість до нововведень стимулює розвиток; консервативні підходи обмежують активність.
Доступ до ринків та комерціалізація результатів	Стимул	0,60	8	Можливість виходу на ринки забезпечує комерціалізацію інновацій; відсутність ринкових каналів стримує розвиток.
Соціально–економічні умови	Бар'єр (червоний)	0,55	9	Економічна нестабільність та високий рівень ризиків обмежують потенціал впровадження нових технологій.

*За шкалою від 0 до 1, де 1 – максимальний вплив

Згідно з даними таблиці, найвищий вплив на інноваційну активність мають фінансування інновацій (0,95) та кваліфікація персоналу (0,90), що підтверджує роль ресурсного забезпечення та компетентного персоналу у процесах створення та впровадження інновацій. Доступ до сучасної технологічної інфраструктури (0,85) також є основним стимулом, забезпечуючи підвищення якості досліджень та швидкість реалізації інноваційних проектів.

Серед бар'єрів основними є регуляторне та законодавче середовище (0,80) та соціально – економічні умови (0,55), які уповільнюють впровадження інновацій через бюрократичні перепони, нестабільність економіки та високий рівень ризиків. Частково фактор «культурні та організаційні чинники» (0,65) може виступати як стимул або бар'єр, залежно від рівня підтримки інноваційної культури у підприємстві.

Таким чином, можна систематизувати основні впливи на інноваційну діяльність та визначити пріоритетні напрями для державної та корпоративної політики, серед яких:

- збільшення фінансування наукових досліджень,
- розвиток компетенцій персоналу,
- модернізація технологічної інфраструктури,
- удосконалення законодавства та стимулювання інноваційної культури.

Реалізація цих заходів дозволить значно підвищити ефективність інноваційної діяльності та зміцнити конкурентоспроможність українських підприємств на національному та міжнародному рівнях.

Для об'єктивного розуміння трансформаційних процесів доцільно проаналізувати зміни інноваційної активності промислових підприємств у розрізі основних регіонів за 2021 – 2024 рр.

Таблиця 2.15 – Регіональні особливості інноваційної активності промислових підприємств України (джерело: розраховано автором на підставі [124; 125])

Регіон	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Тенденція зміни
Київ	22,5	19,1	23,3	26,5	Відновлення й зростання
Львівська обл.	18,3	17,5	20,1	21,6	Стабільне зростання
Харківська обл.	20,1	10,4	8,7	9,1	Різкий спад, повільна стабілізація
Дніпропетровська обл.	16,8	14,2	15,5	18,4	Нерівномірне відновлення
Одеська обл.	14,6	12,7	13,9	15,2	Повільне зростання
Запорізька обл.	15,1	6,3	7,5	8,2	Зниження через бойові дії
Закарпатська обл.	8,4	9,7	11,3	13,5	Зростання через релокацію
Івано – Франківська обл.	9,1	10,8	13,4	14,7	Стійке зростання

Як свідчить таблиця, регіони України можна умовно поділити на три категорії за динамікою інноваційного розвитку у воєнних умовах:

1. *Регіони зі зростаючим потенціалом: Київ, Львівська, Івано – Франківська та Закарпатська області.* Тут спостерігається збільшення інноваційної активності завдяки концентрації людського капіталу, релокації підприємств зі сходу, розвитку логістики та ІТ – сектора.

2. *Регіони з нестійкою або обмеженою динамікою: Дніпропетровська та Одеська області* демонструють коливання показників через близькість до зон ризику, проте зберігають частину промислового потенціалу.

3. *Регіони зі зниженням потенціалу: Харківська та Запорізька області* зазнали значного скорочення інноваційної активності через руйнування виробничої інфраструктури та евакуацію персоналу. Відновлення інноваційного середовища тут залежатиме від післявоєнної реконструкції.

Розглянемо динаміку змін інноваційного потенціалу промислових підприємств України за регіонами з урахуванням впливу військових дій.

Таблиця 2.16 – Характеристика інноваційного потенціалу промислових підприємств України за регіонами з урахуванням впливу військових дій
(джерело: розроблене автором)

Регіон	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Київська обл. та м. Київ	Активний розвиток високотехнологічного виробництва (електроніка, прилади)	Часткова зупинка підприємств, зростання витрат на безпеку	Відновлення націлене на перехід до подвійного (цивільно–військового) призначення	Інвестиції у робототехніку, цифровізацію виробництв, оборонні технології
Дніпропет– ровська обл.	Потужний промисловий комплекс: машинобудування, металургія, енергетика	Переорієнтація частини підприємств на оборонку, збитки від обстрілів	Формування інновацій у сфері дронів, захисту, енергозбереження	Активна співпраця з державою, зростання частки НДДКР у промислових структурах
Харківськ а обл.	Центр важкого машинобудування, електротехніки, науково–дослідні інститути	Значні руйнування, евакуація обладнання, часткова релокація	Обмежене функціонування, адаптація окремих підприємств під військові потреби	Повільне відновлення, фокус на дослідженнях подвійного призначення
Запорізька обл.	Металургія, енергетика, суднобудування	Зупинка багатьох підприємств, втрата логістичних ланцюгів	Робота в умовах небезпеки, тимчасове згорання інноваційних програм	Часткова стабілізація, очікуване відновлення лише за умови деокупації
Одеська обл.	Харчова, суднобудівна, машинобудівна промисловість	Складна логістика, падіння інвестицій, мобілізація ресурсів на підтримку ЗСУ	Перехід до гнучких моделей управління та виробництва	Інновації в агрообладнанні, ІТ–рішення для логістики, локальні промислові кластери
Львівська обл.	Легка промисловість, харчова, приладобудування	Притік релокованих підприємств із Сходу України	Поява нових виробничих майданчиків, підвищення інвестиційної привабливості	Формування індустріальних парків, підтримка інноваційного підприємництва
Чернігівська, Сумська обл.	Сільськогосподарське машинобудування, металообробка	Руйнування промислових об’єктів, втрати в персоналі	Часткова релокація, зниження рівня досліджень	Поступове повернення підприємств, запуск пілотних ініціатив за підтримки донорів
Донецька, Луганська обл.	До 2022 р. – високий рівень вугільної, металургійної, хімічної промисловості	Практично повна зупинка промисловості, втрата контролю над об’єктами	Відсутність системної інноваційної діяльності	Інноваційний потенціал тимчасово втрачений, очікуване відновлення після реінтеграції
Закарпат – ська обл.	Обмежений розвиток промисловості, орієнтація на мале виробництво	Прийняття релокованих промислових МСП	Створення нових потужностей з виробництва компонентів, простих агрегатів	Перспективний регіон розвитку індустріальних парків та інноваційних мереж

Промислові підприємства України у 2021 – 2024 рр. зазнали суттєвого впливу військових дій. Попри втрати, у ряді регіонів відбулася адаптація інноваційної діяльності до воєнних умов: це проявилось у розвитку оборонної промисловості, зростанні релокації підприємств до західних областей та стимулюванні цифрових і ресурсоефективних технологій.

Таким чином, регіональний вимір інноваційного потенціалу демонструє різноспрямовані тренди, пов'язані з просторовими наслідками військового конфлікту. Стабілізація інноваційного розвитку вимагає впровадження адресної державної політики: стимулювання регіональних інноваційних кластерів, підтримки релокованих підприємств, інвестування у людський капітал та інфраструктуру, а також формування нових точок зростання в західних та центральних областях.

Воєнні дії на території України істотно вплинули не лише на загальнонаціональний інноваційний ландшафт, а й призвели до глибокої регіональної поляризації економічного розвитку. Значна частина підприємств, зокрема промислових, зазнала прямих руйнувань або була змушена згорнути діяльність через наближення до зони бойових дій, що суттєво послабило локальний інноваційний потенціал.

Для цілісної оцінки трансформацій регіонального інноваційного потенціалу промислових підприємств у кризових умовах доцільним є застосування інструменту SWOT – аналізу, що дозволяє виявити як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики для сталого інноваційного розвитку в регіональному вимірі.

SWOT – аналіз регіонального інноваційного потенціалу промислових підприємств України у 2021 – 2024 рр. засвідчує наявність суттєвих дисбалансів між внутрішніми ресурсами розвитку та зовнішніми загрозами, що загострилися під впливом військових дій.

Таблиця 2.17 – SWOT – аналіз інноваційного потенціалу промислових підприємств України (джерело: розроблене автором)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий науково – освітній потенціал у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі. – Активна релокація підприємств до відносно безпечних регіонів (Закарпаття, Івано – Франківськ). – Формування інноваційних кластерів у центральних та західних областях. – Підтримка з боку міжнародних партнерів і донорів.	– Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію – Обмежений доступ до фінансування у постраждалих регіонах – Руйнування промислової інфраструктури в індустріальних регіонах (Харків, Запоріжжя, Донеччина). – Недостатній рівень цифрової трансформації в деяких регіонах. – Висока енергетична залежність та перебої в постачанні.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Формування нових інноваційних кластерів на заході України – Розвиток державно – приватних партнерств – Залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій – Розвиток нових індустріальних хабів у безпечних регіонах. – Залучення грантів і інвестицій у відбудову інноваційної інфраструктури. – Інтеграція до європейського наукового простору (горизонтальні програми, кластери). – Активізація публічно – приватного партнерства та краудфандингу.	– Тривалі бойові дії та ризик ескалації – Високий рівень невизначеності для інвесторів – Повільне відновлення критичної інфраструктури – Тривала фаза воєнного стану та загроза нових руйнувань. – Нестабільність енергопостачання та логістики. – Зменшення фінансування з боку держави на НДДКР. – Ризик втрати локальних конкурентних переваг через переміщення виробництва за кордон.

До сильних сторін варто віднести збереження високого науково – освітнього потенціалу у низці регіональних центрів, активне формування кластерної структури інновацій у безпечніших західних областях, а також підтримку з боку міжнародних партнерів. Водночас слабкі сторони полягають у втраті трудового та інтелектуального капіталу, руйнуванні інфраструктури в індустріальних регіонах, низькому рівні цифровізації та нестабільності енергетичної системи.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на наявні можливості для розвитку, зокрема – формування нових індустріальних хабів, розширення міжнародного наукового співробітництва, залучення грантового

фінансування та краудфандингу. Проте ці можливості обмежуються такими загрозами, як високий рівень невизначеності, ризики подальших руйнувань, енергетична нестабільність та недостатня державна підтримка НДДКР.

Таким чином, для забезпечення стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств доцільним є переорієнтування регіональної політики на зміцнення внутрішніх ресурсів, мінімізацію ризиків та активне використання зовнішніх можливостей, що відкриваються у процесі євроінтеграції та повоєнної трансформації, що створює підґрунтя для розроблення цільових політик та програм підтримки регіональних інноваційних екосистем.

Наведемо приклади розвитку інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін, які ілюструють вплив основних факторів на реальні практики.

Таблиця 2.18 – Приклади розвитку інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін (джерело: сформовано автором на підставі [101; 105 – 106; 118; 133])

Підприємство	Основні фактори	Інноваційні практики та особливості
Укроборонпром	Кадрово – інтелектуальний, технологічний, управлінський	Виробництво БПЛА, децентралізовані виробництва, співпраця з ІТ – стартапами
Нова пошта	Технологічний, фінансовий, кадровий	Автоматизація логістики, мобільний застосунок, big data, внутрішні ІТ – академії
Епіцентр К	Управлінський, інфраструктурний, цифровий	Онлайн – платформа, логістична служба, агросектор з smart – технологіями
ІМК (Індустріальна молочна компанія)	Технологічний, інституційний, зовнішньоекономічний	GPS і дрони в аграрному секторі, партнерство з донорами, цифрове управління
Grammarly	Інтелектуальний, фінансовий, глобальний	Штучний інтелект у лінгвістиці, венчурне фінансування, інноваційна культура

З початком повномасштабної агресії підприємства оборонного сектору, зокрема ДК «Укроборонпром», були змушені терміново посилити власний інноваційний потенціал, а саме впровадження власного виробництва

безпілотників і модулів дистанційного управління; співпраця з українськими ІТ – компаніями та стартапами; гнучка трансформація управління виробництвом – перехід на принципи agile у технічних підрозділах; використання краудсорсингу і розподіленого виробництва (децентралізація потужностей у тилкових регіонах).

Нова пошта активно інвестує в ІТ – рішення, зберігаючи темпи інновацій навіть під час військового стану: автоматизація сортувальних терміналів (власні інноваційні рішення); розробка мобільного додатку нового покоління та сервісів на базі Big data; розширення мережі поштоматів як відповідь на зміну споживчої поведінки; запуск внутрішніх програм підвищення кваліфікації ІТ – фахівців (Новаторська академія).

Епіцентр К – створення інноваційної екосистеми у ритейлі. Після початку повномасштабної агресії компанія диверсифікувала бізнес – модель і розширила цифрову складову, через розвиток онлайн-платформи Epicentr Market та запуск власної логістичної служби; інвестування в енергоефективні технології (сонячні панелі, рекуператори); створення власного аграрного напрямку з використанням smart – технологій; інтеграція е – комерції з фізичною інфраструктурою (омніканальність).

Агropідприємство «Індустріальна молочна компанія (ІМС)» активно впроваджує аграрні інновації в умовах воєнної нестабільності: GPS – моніторинг сільгосптехніки та контроль за технологічними операціями; застосування безпілотників для обробітку полів і збору даних; співпраця з міжнародними донорами для відновлення ланцюгів постачання та технічної підтримки; запровадження ІТ – рішень для управління земельним банком.

ІТ – компанія «Grammarly» – один з найвідоміших українських стартапів, який створив висококонкурентний продукт на глобальному ринку, через модель віддаленої R&D – інфраструктури, що дозволила компанії втримати інноваційність навіть в умовах воєнного стану; залучення міжнародного венчурного капіталу (оцінка компанії – понад 13 млрд. дол. США); інвестиції в розвиток персоналу та корпоративну культуру постійних

інновацій. Українські підприємства демонструють здатність до мобілізації інноваційного потенціалу навіть в умовах високої нестабільності. Вирішальними чинниками успіху виступають: гнучкість управління, орієнтація на технології, партнерства з науковими та ІТ – структурами, а також здатність до постійного навчання та адаптації. Отже доводить, що навіть в екстремальних умовах можна не лише зберігати, а й розвивати інноваційний потенціал як джерело довгострокової конкурентоспроможності.

На основі проведеного анкетування можна зробити висновок, що інноваційна діяльність в Україні стикається з низкою системних бар'єрів, що стримують її ефективний розвиток.

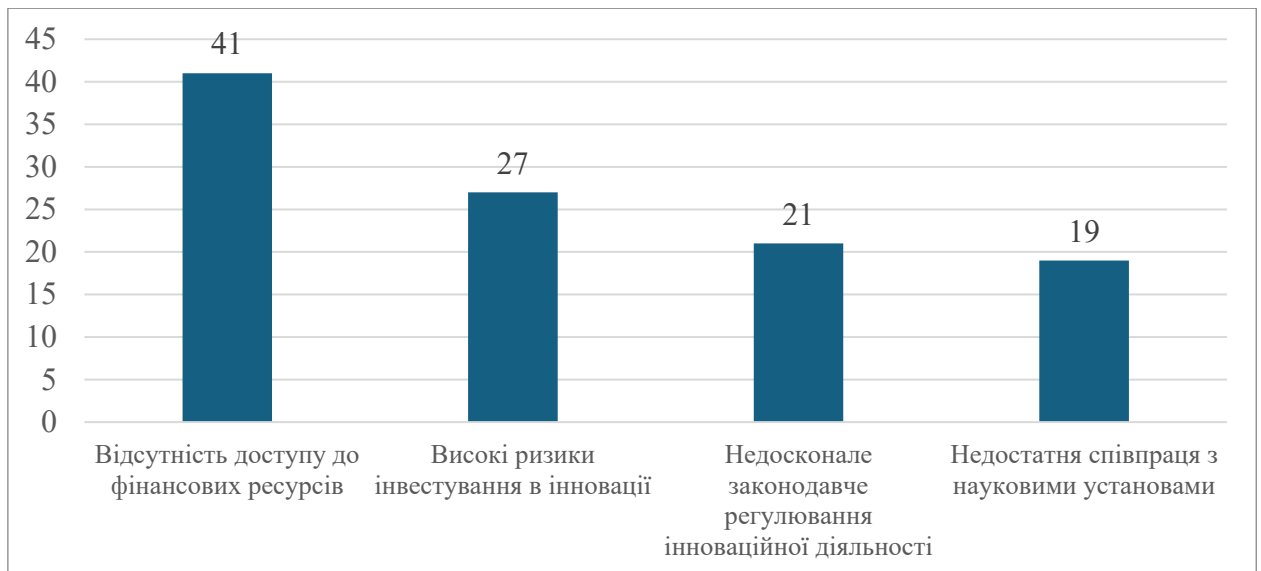


Рисунок 2.13 – Проблеми інноваційної діяльності в Україні за оцінкою підприємств (джерело: побудовано автором)

Найбільшою проблемою, згідно з оцінками підприємств, залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів (41%), що унеможливорює реалізацію інноваційних проєктів та знижує інвестиційну привабливість галузі. Високі ризики інвестування (27%) лише посилюють небажання бізнесу вкладати кошти в нововведення. Крім того, недосконале законодавче регулювання (21%) створює правову невизначеність, а слабка взаємодія з науковими установами (19%) ускладнює трансфер технологій і використання наукових розробок у виробничій сфері. Отже, для стимулювання інновацій в

Україні необхідне комплексне вирішення фінансових, нормативних і організаційних проблем, зокрема – створення ефективної системи підтримки науково – технічної співпраці між бізнесом і наукою.

Таблиця 2.19 – Динаміка змін під впливом військових дій щодо інноваційного потенціалу підприємств в Україні (джерело: розроблене автором)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість діючих підприємств	Стабільна динаміка, незначне зростання	Зниження на 30% через бойові дії та релокацію	Часткове відновлення, релокація підприємств у безпечні регіони	Пришвидшення реєстрації нових малих та середніх підприємств, але загальний рівень нижчий за 2021 р.
Рівень зайнятості	Відносно стабільний, високий у промисловості та ІТ	Різде скорочення зайнятості, особливо у східних регіонах	Зростання фрилансу, дистанційної зайнятості, трудової міграції	Часткове повернення до робочих місць, проте нестабільна зайнятість зберігається
Державна підтримка бізнесу	Обмежена, переважно через податкові пільги	Запровадження екстрених програм допомоги, релокація підприємств	Збільшення обсягів грантових програм («Робота», «Відновлення»)	Акцент на інноваційні проекти, технопарки, підтримку експортерів
Інноваційна активність підприємств	Середній рівень, зосередження в ІТ та промисловості	Значне скорочення розробок та досліджень, зупинка багатьох проектів	Відновлення інтересу до цифрових рішень, креативної економіки	Активізація стартапів, інтеграція з міжнародними платформами
Інвестиції в інновації	Обмежені, спрямовані на стабільні галузі	Падіння інвестицій на 40 – 50%	Поява донорських програм, венчурних фондів у західних регіонах	Зростання внутрішніх інвесторів, розширення краудфандингу
Технологічна модернізація	Точкова, залежно від галузі	Зупинка або згорання модернізації у зонах ризику	Поновлення модернізацій на нових локаціях	Впровадження енергоефективних, автономних систем
Взаємодія з наукою та інкубаторами	Низький рівень	Мінімальна, окремі ініціативи у сфері оборони	Активізація через гранти й хаби	Формування кластерів, посилення університетсько–бізнесових зв'язків

У процесі дослідження було виявлено, що військові дії в Україні суттєво трансформували інноваційне середовище підприємств. Виявлено значне скорочення кількості діючих підприємств, зменшення інвестиційної активності та падіння зайнятості, особливо у зонах бойових дій. Водночас, сформовано нові підходи до забезпечення стійкості бізнесу, зокрема через релокацію, цифровізацію, активізацію малого підприємництва та розвиток стартап – кластерів у відносно безпечних регіонах.

У контексті глибоких трансформацій, які переживає економіка України в умовах воєнного стану, цифрової революції та інтеграційних процесів з ЄС, інноваційний потенціал підприємств України поступово стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності, адаптивності до змін і стійкості до ризиків.

Таблиця 2.20 – Основні тенденції розвитку інноваційного потенціалу підприємств України в 2024р. (джерело: розроблене автором на підставі [131–133])

Тенденції	Зміст та особливості прояву	Очікуваний вплив
Цифровізація бізнес – процесів	Впровадження хмарних технологій, CRM/ERP – систем, big data, штучного інтелекту	Підвищення продуктивності, адаптивності до ринку, зменшення витрат
Активізація стартап – руху	Зростання кількості молодих інноваційних проєктів, розвиток акселераторів та інкубаторів	Формування нових ринкових ніш, інноваційна трансформація економіки
Диверсифікація джерел фінансування	Використання міжнародних грантів, венчурного капіталу, краудфандингу	Зменшення залежності від державних коштів, зростання гнучкості інноваційної політики
Поширення екологічних та «зелених» інновацій	Впровадження енергоощадних технологій, перехід до циркулярної економіки	Зниження енергозалежності, підвищення екологічної відповідальності
Поглиблення співпраці з наукою	Спільні проєкти з університетами, створення НДДКР – центрів, трансфер технологій	Прискорення впровадження наукових розробок у бізнес
Інтернаціоналізація інноваційної діяльності	Вихід на європейські ринки, участь у програмах Horizon Europe, експансія українських технологій	Підвищення якості інновацій, міжнародна валідація продуктів
Інституційна підтримка інновацій	Розвиток технопарків, кластерів, локальних інноваційних систем	Формування сприятливого середовища для довгострокового інноваційного розвитку

Підприємства адаптуються до умов воєнного часу шляхом впровадження цифрових технологій, децентралізованих енергетичних рішень і розширення співпраці з міжнародними партнерами. Відзначено посилення ролі державних та донорських програм у підтримці інноваційної діяльності, особливо в сегменті малого й середнього бізнесу. Незважаючи на наявні бар'єри – зокрема, нестачу фінансування, правову невизначеність і ризики – інноваційний потенціал українських підприємств демонструє ознаки адаптивності та поступового відновлення.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити кілька основних напрямів та особливостей розвитку інноваційного потенціалу українських підприємств:

1. Зростання ролі цифровізації та IT – рішень. Однією з найпомітніших тенденцій є активне впровадження цифрових технологій, зокрема в управлінських, логістичних, маркетингових та виробничих процесах. Особливо це характерно для малого та середнього бізнесу, який використовує доступні технології (CRM – системи, хмарні сервіси, аналітику даних) як інструмент підвищення ефективності. Український IT – сектор, що активно розвивається навіть у воєнний період, виступає каталізатором цифрових інновацій для інших галузей.

2. Посилення стартап – руху та інноваційного підприємництва. В Україні спостерігається поступове формування екосистеми інноваційного підприємництва: зростає кількість стартапів, інкубаторів, акселераторів, венчурних фондів, особливо у сфері інформаційних технологій, аграрних інновацій, «зелених» рішень. Програми підтримки стартапів (наприклад, Ukrainian Startup Fund) та участь у міжнародних ініціативах відкривають нові можливості для реалізації інноваційного потенціалу.

3. Зміна джерел фінансування інновацій. Оскільки традиційні джерела фінансування (банківське кредитування, державне фінансування) залишаються обмеженими, підприємства активно шукають альтернативні інструменти: гранти ЄС, міжнародні проекти технічної допомоги,

краудфандинг, приватні інвестиції. Участь у програмі *Horizon Europe*, ініціативах *USAID*, *GIZ* тощо створює нові фінансові можливості для реалізації інновацій.

4. *Акцент на енергоефективність та «зелені» інновації.* Воєнні дії, енергетичні виклики та глобальні екологічні тренди стимулюють українські підприємства до впровадження інновацій у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, «зеленої» логістики, скорочення викидів. Формується ринок інноваційних рішень у сфері циркулярної економіки, екодизайну, ресурсозбереження.

5. *Розвиток кооперації між бізнесом та наукою.* Хоча рівень взаємодії науки й бізнесу залишається нижчим за європейський, спостерігається позитивна динаміка у формуванні партнерств між підприємствами та університетами, науково – дослідними установами. Створюються галузеві центри трансферу технологій, корпоративні лабораторії, спільні дослідницькі проекти, особливо в агропромисловому, машинобудівному та ІТ – секторі.

6. *Переорієнтація на зовнішні ринки та інтернаціоналізація інновацій.* Багато українських підприємств, зокрема в ІТ, інженерії, харчовій промисловості, розвивають інноваційні продукти, орієнтовані на глобальний ринок, що стимулює відповідність міжнародним стандартам, інвестиції в інновації, захист інтелектуальної власності. Пошук іноземних партнерів, інтеграція в європейські ланцюги створення вартості – основні тренди, що сприяють розвитку інноваційного потенціалу.

7. *Зростання інституційної підтримки інновацій.* Попри складну ситуацію, відбувається поступове посилення інституційної підтримки: функціонують технопарки, кластери, інноваційні хаби (наприклад, у фінансово – технічній сфері). Окремі регіони (Львів, Київ, Дніпро) виступають драйверами регіонального інноваційного розвитку.

Результати проведеного комплексного аналізу дозволяють окреслити основні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні:

1. Зростання значущості фінансового забезпечення інноваційних процесів – збільшення обсягів інвестицій та залучення державних і приватних ресурсів стимулює впровадження нових технологій.

2. Підвищення кваліфікації та компетенцій персоналу – розвиток людського капіталу сприяє ефективнішому реалізації інноваційних проєктів і скорочує час виведення інновацій на ринок.

3. Активне використання технологічної та дослідницької інфраструктури – сучасні лабораторії та цифрові платформи підвищують якість досліджень та забезпечують створення конкурентоспроможних продуктів.

4. Розвиток партнерських зв'язків і співпраці – взаємодія з науковими установами, міжнародними організаціями та приватними підприємствами стимулює обмін знаннями та прискорює процес впровадження інновацій.

5. Наявність структурних бар'єрів – бюрократичні перепони, нестабільна економічна ситуація та недостатня підтримка інноваційної культури уповільнюють інноваційний розвиток.

6. Поступове зміцнення потенціалу підприємств – попри існуючі обмеження, українські підприємства демонструють нарощування інноваційного потенціалу, що створює умови для підвищення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу підприємств України свідчать про наявність позитивної динаміки, попри значні виклики. Основними рушіями виступають цифровізація, нові джерела фінансування, розвиток стартапів і зеленої економіки, міжнародна інтеграція та кооперація науки й бізнесу. Для закріплення цих тенденцій необхідно забезпечити системну державну підтримку, стимулювання внутрішніх інвестицій в інновації, реформування науково-технічної політики та підвищення ролі людського капіталу в інноваційній діяльності.

Висновки до розділу 2

На підставі результатів аналізу 1) сучасного стану інноваційного потенціалу підприємств України та світу, 2) дослідження впливу макро– та мікросередовища на розвиток інноваційного потенціалу, 3) регіональної специфіки трансформації інноваційного потенціалу підприємств сформульовано такі висновки:

1. На світовій арені виявлено посилення ролі інституційної підтримки інноваційної діяльності, що виражається у створенні сприятливих нормативно – правових умов, розвитку венчурного капіталу, захисті інтелектуальної власності, а також стимулюванні міжнародної співпраці у сфері досліджень і розробок. Сформовано висновок, що лідерами інноваційного процесу є країни з високим рівнем економічного розвитку, які інвестують значні ресурси в науково – дослідні роботи, розвивають людський капітал і створюють екосистеми, сприятливі для появи та масштабування стартапів. Активно впроваджуються інновації у таких галузях, як штучний інтелект, біотехнології, квантові технології, зелена енергетика та інші передові сфери. Виявлено широкий розрив між лідерами та країнами з перехідною або розвиваючою економікою, що зумовлено різницею у рівні розвитку, інституційній спроможності та фінансових ресурсах. Для останніх характерне уповільнення темпів інноваційної активності через низку бар'єрів, серед яких недостатнє фінансування, слабка інноваційна культура, обмежений доступ до сучасних технологій і нестабільне правове середовище.

2. Досліджено, що інноваційний потенціал підприємств має вагомі передумови для розвитку, проте суттєво стримується структурними проблемами. Виявлено, що Україна володіє розвиненою освітньою системою та науково – дослідною базою, має потужний ІТ – сектор і креативну індустрію, що формують висококваліфікований людський капітал. Однак

через недосконалість інституційної підтримки, відсутність достатнього фінансування інноваційних проєктів, слабку взаємодію між наукою та промисловістю, а також низький рівень комерціалізації досліджень потенціал залишається частково нереалізованим.

3. Поточна геополітична ситуація та економічні виклики ускладнюють завдання активізації інноваційної діяльності, змушуючи підприємства шукати нові форми адаптації та розвитку. *Сформовано рекомендації щодо важливості розвитку партнерських мереж і міжнародної інтеграції у глобальні інноваційні ланцюги.* Визначено важливість формування інноваційної культури всередині підприємств, що передбачає розвиток креативності, навчання персоналу, впровадження гнучких підходів до управління і стимулювання корпоративної соціальної відповідальності у сфері інновацій.

4. Проведене дослідження дозволило виявити системний та багатовимірний вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційний потенціал підприємств України в умовах збройної агресії. *У роботі було проаналізовано основні параметри макросередовища, зокрема: темпи зниження ВВП, релокацію підприємств, падіння рівня довіри інвесторів, а також трансформацію державної політики у сфері науково – технічної та інноваційної діяльності.* Результати аналізу засвідчили, що у 2022 р. обсяг фінансування наукових досліджень і розробок скоротився на понад 25 % порівняно з 2021 роком. Зокрема, *найвідчутніше було зменшено частку видатків на фундаментальні дослідження, натомість спостерігалось відносне збільшення частки прикладних та експериментальних розробок, що свідчить про певну адаптивність підприємств, які в умовах кризи переорієнтувалися на короткотермінові інноваційні проєкти, здатні швидко приносити результати, зокрема в оборонній, логістичній та енергетичній сферах.* У макросередовищі *військова агресія виступила як потужний дестабілізуючий чинник, що зумовив зростання невизначеності та ризиків для ведення інноваційної діяльності. Однак водночас вона стала і*

каталізатором зміни підходів до управління інноваціями. Нові виклики актуалізували потребу в швидкій цифровій трансформації, посиленій взаємодії бізнесу з науково – дослідною сферою, розширенні міжнародної кооперації, зокрема в межах програм ЄС, таких як Horizon Europe, EU4Business, Digital Europe.

5. З боку мікросередовища на підприємства вплинули такі фактори, як втрата частини персоналу внаслідок мобілізації та міграції, скорочення платоспроможного попиту, ускладнення логістики, пошкодження інфраструктури. Водночас на окремих підприємствах зафіксовано використання краудфандингу та залучення іноземних донорських коштів. Адаптація до нових умов супроводжувалася також змінами в структурі управління інноваціями – зростанням ролі міжфункціональних команд, гнучких методів, посиленням внутрішньої комунікації та акцентом на результативність. Досліджено, що зростання оборонних потреб, з одного боку, сприяло розвитку інновацій в оборонно–промисловому комплексі (двійного призначення технології, дрони, автоматизація процесів), а з іншого – стимулювало появу нових напрямів інновацій у цивільному секторі, орієнтованих на стійкість, енергоефективність, безпеку, швидку реакцію на ризики. Таким чином, у воєнний період відбулося істотне загострення суперечностей між стримуючими та стимулюючими чинниками розвитку інноваційного потенціалу. З одного боку, руйнівний вплив воєнного стану значно обмежив інвестиційні, фінансові, кадрові та технологічні можливості підприємств. З іншого боку, екстремальні умови спровокували пошук нестандартних рішень, мобілізацію внутрішніх резервів, переосмислення ролі інновацій у стратегіях виживання та розвитку.

6. Проведений аналіз регіональної специфіки трансформації інноваційного потенціалу підприємств дозволяє констатувати наявність регіональних дисбалансів, що мають вплив на загальний рівень інноваційного розвитку країни. Західні та центральні регіони України характеризуються більш високою інноваційною активністю завдяки

сприятливішим умовам для розвитку науково – технічної бази, а також більшим обсягам залучених інвестицій. В цих регіонах спостерігається активний розвиток малого і середнього бізнесу, що є одним із драйверів інноваційних змін, а також сформовані умови для ефективного трансферу технологій і комерціалізації наукових розробок. Водночас, ці регіони відзначаються і кращим кадровим потенціалом, зокрема, наявністю кваліфікованих фахівців, що забезпечує необхідну основу для інноваційних процесів. Доведено, що східні та південні регіони України продовжують стикатися з низкою структурних та інституційних проблем, які суттєво стримують розвиток інноваційного потенціалу. До них належать наслідки збройного конфлікту, який призвів до руйнування виробничих і наукових потужностей, обмежене фінансування інноваційних проєктів, недостатня підтримка на державному та місцевому рівнях, а також слабка інтеграція у міжнародні інноваційні мережі. Наведені фактори обумовлюють зниження рівня інноваційної активності, зменшення кількості впроваджених нововведень та уповільнення технологічного оновлення підприємств.

7. Для забезпечення збалансованого та ефективного розвитку інноваційного потенціалу підприємств в Україні необхідно запроваджувати регіонально орієнтовані стратегії, які враховують специфіку кожного регіону та сприяють створенню сприятливого інноваційного середовища. Важливо посилити державну підтримку інноваційної діяльності, зокрема шляхом стимулювання інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури, впровадження механізмів державно–приватного партнерства, а також активізації науково – виробничої співпраці на локальному рівні. Особливу увагу слід приділяти розвитку людського капіталу через освіту, професійну підготовку та залучення молодих спеціалістів. Сформовано, що успішне розкриття інноваційного потенціалу підприємств можливе лише за умови системного, комплексного підходу, який включає інституційні реформи, інвестиції в науку і освіту, а також активну інтеграцію у світові технологічні мережі. Важливим є забезпечення системної державної

підтримки інноваційного середовища, зокрема через податкові стимули, пільгове фінансування досліджень та розробок, розвиток кластерної політики, створення сприятливих умов для залучення молодих кадрів, інтеграцію до європейського інноваційного простору та цифрову трансформацію на рівні інституцій. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств та формуванню стійкого інноваційного середовища, що забезпечить сталий розвиток економіки України у глобальному контексті. Доведено, що *інноваційний потенціал підприємств в умовах воєнного стану формується у складному, динамічному та високоризикованому середовищі*, що потребує адаптивного, проактивного та системного підходу з боку як суб'єктів господарювання, так і державних органів управління.

8. Перевірка робочої гіпотези здійснювалася шляхом формування та застосування методики комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємств, а також аналізу впливу факторів макро- та мікросередовища на динаміку його розвитку з використанням аналітичних, порівняльних та статистичних методів дослідження.

Відтак, за результатами аналітичних і порівняльних досліджень розділу 2, *робоча гіпотеза підтверджується*, оскільки встановлено, що розвиток інноваційного потенціалу підприємств визначається комплексною дією зовнішніх і внутрішніх факторів, вплив яких у сучасних умовах має нелінійний та асиметричний характер, а також доведено, що врахування глобальних трансформацій, регіональних особливостей і рівня адаптивності управління є визначальними для забезпечення інноваційної активності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Результати досліджень розділу 2 опубліковані у таких працях автора [96 – 97; 99; 145 – 146; 204]

РОЗДІЛ 3

АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН

3.1 Концептуальні засади побудови адаптивного організаційно –
економічного механізму управління інноваційним потенціалом

На сучасному етапі розвитку економіка України та вітчизняний бізнес стикаються з низкою істотних викликів, кардинальних інституційних змін та загроз: від геополітичної нестабільності та економічних криз до технологічного відставання відсталості та скиданих соціальних трансформацій. За таких умов традиційні підходи до управління інноваціями потребують розробки нових адаптивних механізмів, орієнтованих на відновлення втрачених конкурентних позицій, нарощування потенціалу конкурентоспроможності та створення бізнес – середовища, яке б відповідало стратегічним цілям ринку бізнесу і суспільства. Побудова адаптивних інноваційних механізмів стає концептуально необхідною для забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності, безпеки держави та благополуччя її населення.

Адаптація відноситься до процесу зміни існуючих інструментів, стратегій або ідей для кращої відповідності новому середовищу або обставинам, що часто постають джерелом та каталізатором майбутніх позитивних якісних змін. Адаптаційне управління інноваційним потенціалом підприємницьких структур формує передумови для забезпечення виживання бізнесу у волатильних динамічних умовах, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики та можливості ринку.

Україна має потужний інноваційний потенціал, який є основним фактором її економічного розвитку та конкурентоспроможності на міжнародній арені. Незважаючи та труднощі часу, інноваційний потенціал національної економіки у значній мірі зберіг власні науково – технологічні, виробничі, інтелектуальні ресурси, які мають бути використані для її відновлення та подальшого розвитку.

Серед найбільш вагомих результатів розвитку інноваційного потенціалу економіки України за останні роки слід відмітити: швидкі темпи розвитку ІТ – сектору, високий рівень цифровізації суспільних послуг, бізнесу та адміністрування, розвиток точних технологій, які, переважно, використовуються у військовій сфері. Поряд з цим, процеси управління розвитком вітчизняного інноваційного потенціалу супроводжуються суттєвими викликами, серед яких традиційними постають нестача фінансових ресурсів, зношеність науково–технічної інфраструктури, плінність наукових кадрів, недостатні обсяги державної підтримки НДР та наукових розробок. Однією з основних причин, яка поглиблює та загострює ці виклики, є тривалий військовий конфлікт на території країни.

Наведені проблемні напрями вимагають зміни управлінських підходів до подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємств, який за умов нестабільності середовища має максимально враховувати його чинники та динаміку їх зміни. Адаптація в управління інноваціями постає одночасно як процес, як спосіб реагування підприємства на виклики і зміни середовища, як механізм нівелювання ризиків і загроз, як організаційний важель удосконалення стратегій, цілей бізнесу та засіб їх досягнення.

Адаптивні механізми управління інноваційним потенціалом покликані забезпечити сприятливі умови для пристосування підприємства до змін у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі за рахунок інноваційних складових. Для забезпечення відповідності бізнесу ринковим умовам, адаптаційні процеси в управління інноваційним розвитком мають носити безперервний характер, визначатись високим ступенем гнучкості та

стратегічного орієнтування. Вони мають носити ознаки системності, комплексності системний та відбуватись на всіх рівня управління організацією: носити організаційний, командний та індивідуальний характер.

Для успішної реалізації адаптивні організаційні процеси і механізми управління інноваційним потенціалом мають бути «відкритими» до врахування факторів оточення бізнесу. *Серед чинників, які сьогодні визначають потребу у адаптаційних інноваційних механізмах у першу чергу слід відмітити: швидкість технологічних змін, глобалізацію та виклики зовнішніх ринків, постійні зміни у регуляторних вимогах (наприклад, екологічних норм і стандартів), інтенсивну цифровізацію суспільного і бізнес життя, волатильність ринкових трендів.*

Серед основних факторів, які постають драйверами адаптивного інноваційного менеджменту, вітчизняні науковці виділяють: технологічну фрагментацію підприємств, людський фактор, необхідність удосконалення стратегічного управління [152]; готовність організаційної структури підприємства до інноваційних змін, кваліфікацію персоналу [153]; відносини з основними стейкхолдерами та корпоративну культуру організації [154]; якість менеджменту та рівень використання цифрових технологій. Зарубіжні вчені додають до сукупності цих чинників розмір бізнесу, форму власності [155], наявність інституцій лідерства у компанії [156], економічну динаміку, ресурси [157], ступень залучення персоналу до цілей і цінностей компанії, стратегічну орієнтацію підприємства [158].

Визначення, оцінка та врахування факторів, які здійснюють вплив на характер адаптаційного управління бізнесом, постають важливим етапом у побудові дієвих організаційно–економічних механізмів інноваційних трансформацій. Враховуючи погляди науковців щодо переліку цих факторів та оцінюючи характер їх впливу, *вважаємо доцільним систематизувати їх сукупність за двома основними групами: фактори внутрішнього впливу – ендогенні, та фактори зовнішнього впливу – екзогенні. Характер дії*

чинників обох груп визначатиметься існуючим станом інноваційного та бізнес–середовища діяльності підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Фактори, що зумовлюють необхідність переходу до адаптивних систем управління інноваційним потенціалом підприємств
(джерело: авторська розробка)

Розробка адаптивних механізмів управління інноваційним потенціалом за останні роки стало ключовим трендом у зарубіжній практиці. Їх імплементація дає змогу не тільки підтримувати конкурентоспроможність бізнесу у складних умовах, а й розвиватися, створювати нові цінності для споживачів і робити внесок у загальну трансформацію світової економіки. Виключно актуальним постає використання адаптивних механізмів

інноваційного управління за умов переходу компаній на засади сталого розвитку, загострення екологічних стандартів та виникнення додаткових ризиків, що з ними пов'язані. Здатність системи менеджменту своєчасно та адекватно реагувати на ризики і загрози є основною ознакою адаптивного управління, яке дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у економічному середовищі, що зазнає постійних змін.

Систематизація концептуальних науково – теоретичних засад і методичних підходів адаптивного управління дозволила визначити, що у якості його основних ознак вчені відокремлюють: спроможність системи менеджменту до реагування на зміни [159], швидкість реакції на зміни [160], потенціал пристосування та результативності нових дій, як результат управлінських змін, гнучкість системи управління [161], цілісність та єдність важелів адаптивного управління, адекватність управлінських рішень на відповідь змінам [162], узгодженість та оптимальність дій системи управління [163], керованість процесами управління змінами [164]. Механізми адаптивного управління вчені розглядають через сукупність принципів, інструментів й технологій реалізації управлінських рішень в основі яких є гнучкий інформаційний простір [165].

Висока ступінь волатильності факторів бізнес–оточення підприємницьких структур зумовлює необхідність підвищення якості адаптивного управління інноваційним потенціалом через прояв основних його параметрів. Адаптивне управління інноваційним потенціалом має бути стратегічно спрямованим на стратегічне і оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього інноваційного середовища і ринку. Цілком поділяючи наукові підходи і бачення науковців у площині ознак адаптаційного управління, вважаємо доцільним доповнити методичний базис якісних характеристик адаптивного управління інноваційним потенціалом, за рахунок наступної їх компліментарності: еластичність управлінських рішень, альтернативність сценарної планування, досягнутий

рівень інноваційної культури, якість зворотного зв'язку, орієнтація на ризики, модульність та масштабність системи управління (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Якісні характеристики адаптивного управління інноваційним потенціалом підприємств (джерело: авторська розробка)

Параметри адаптивного управління відіграють провідну роль у пошуку та обґрунтуванні механізмів нарощування інноваційного потенціалу підприємств. Якісні характеристики адаптивного управління визначають

основні умови, необхідні для створення і функціонування інноваційних механізмів. Вони спрямовані на удосконалення організаційної культури управління та підвищення її результативності, розвиток альтернативності управління, розширенню партнерських відносин компанії, що розширює площину можливостей залучення інновацій.

Процеси побудови дієвих адаптивних механізмів управління інноваційним потенціалом підприємств мають ґрунтуватись на системних підходах і комплексно враховувати фактори, якісні характеристики, принципи і елементи, які стратегічно орієнтовані на досягнення довгострокових конкурентних переваг бізнесу. За сучасних умов такими стратегічними орієнтирами забезпечення конкурентоспроможності є екологічні цінності та цінності сталого розвитку. За останні роки інновації стали основним драйвером досягнення цілей сталого розвитку у всіх економічно розвинутих країнах. Враховуючи універсальний і взаємозв'язаний характер цілей сталого розвитку, механізми реалізації інновацій, спрямовані на їх досягнення, повинні відповідати багаточисельним вимогам. Складний зміст і багатогранність цілей сталого розвитку потребує управлінських рішень, які виходять за межі суто інновацій та передбачають необхідність інтеграції науки, державної підтримки, бізнесу, врахування вимог екологічного середовища, інтересів суспільства, теперішніх і майбутніх поколінь.

Досягнення цілей сталого розвитку потребує не тільки постійних змін у виробництві, характері споживання ресурсів, способів задоволення потреб населення, але й кардинальних змін у суспільному мисленні, сприйнятті, поведінці всіх суб'єктів економічних відносин. Наведені зміни також мають бути враховані адаптивними механізмами управління інноваційним потенціалом підприємств, оскільки саме вони визначатимуть характер відносин бізнесу з стейкхолдерами та способи досягнення поставлених цілей.

Методичні підходи до побудови механізмів управління інноваціями, зважаючи на виключну свою актуальність, набули значного розвитку у вітчизняній науці та практиці. Серед сукупності таких механізмів на увагу

заслужують розробки авторів з обґрунтування концепцій економічних, фінансово – бюджетних механізмів, нормативно – правових. Проскокова А. Ю. як різновид, пропонує до використання організаційно – методичний механізм управління інноваційною діяльністю [166].

Дослідження природи, сутності інноваційного потенціалу підприємств та умов, необхідних для його реалізації, *дозволили дійти до висновку, що в основі обґрунтування адаптивних механізмів управління інноваційним потенціалом підприємств доцільно поєднати два основних блоки: організаційний та економічний.* За такого поєднання, організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом буде поєднувати систему взаємопов'язаних методів, інструментів та заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності та результативності підприємств.

У науковій літературі до складу організаційно – економічного механізму управління інноваціями вчені відносять такі елементи, як планування, бюджетування, фінансування, моніторинг і оцінювання досягнення завдань інноваційного розвитку [167]. Полозова Т.В. в основу реалізації організаційно–організаційного механізму інноваційного розвитку покладає інвестиційну спроможність підприємства [168]. Віддаючи належне розробкам автора, вважаємо запропоновану архітектуру такого механізму неповною внаслідок відсутності конкретних важелів та інструментів досягнення очікуваного результату. Аналогічний інвестиційний акцент має місце у розробках організаційно – економічного механізму інноваційного розвитку, запропонованих Ланченко О.В., С.О. Тивончук Я.О., Лимич Ю.В. [169 – 171].

Цілком слушним і доцільним є акцент комерціалізації інновацій, як організаційна складова механізму управління інноваційними процесами, на який звертає увагу Тульчинська С.О. [172]. Досить вдалим вважаємо також трактування сутності і складу організаційно – економічного механізму, запропонованого Н.С. Ілляшенко і А.С. Росохатою, які у його складі

відокремлюють організаційні і економічні важелі впливу на параметри управління інноваційною діяльністю [173].

Автор не у повній мірі поділяє методичний підхід до структурної побудови організаційно – економічного механізму інноваційного розвитку Турило А.А., який визначає його як структурний компонент більш масштабного загального економічного механізму управління підприємством [174].

Незважаючи на певні відмінності у наукових поглядах вчених, їх розробки і напрацювання сформовано потужний науково–теоретичний і методичний базис організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств має включати гнучкі стратегії, ефективні інструменти управління ризиками, адаптивні організаційні структури, інструменти підтримки інновацій, методи управління знаннями і навчання, а також партнерства і колаборації. Цей комплексний підхід дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до динамічних змін, знижувати ризики і забезпечувати стійкий розвиток інноваційного потенціалу.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств в Україні визначається взаємодією кількості організаційних та економічних складових. Організаційні складові формують «надбудову» механізмів управління інноваціями та створюють сприятливе середовище, яке необхідно для активізації інноваційної поведінки всіх стейкхолдерів інноваційного процесу. Сукупність організаційних елементів, за характером виникнення та дії, умовно можна поділити на внутрішні і зовнішні. Серед основних внутрішніх організаційних передумов нарощування інноваційного потенціалу підприємств виключне значення має рівень організаційної корпоративної культури, цінності організації (що визначають стратегічний вектор дії та методи їх реалізації) та систему управління. Серед базових складових зовнішніх організаційних елементів слід відмітити нормативно–правовий базис, який стимулює або

гальмує створення розробок і їх впровадження у практичну площину у межах національної економіки. Наведені та інші складові формують організаційний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств, який на авторську думку, є первинним та визначальним для всієї управлінської системи. Його побудова та контури на підприємстві визначаються цінностями власників бізнесу, системою стратегічних пріоритетів управління та чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на бізнес.

Не меш важливим для нарощування інноваційного потенціал постає економічний механізм управління. За своєї класичною структурою він уявляє сукупність взаємопов'язаних та діючих на досягнення спільної мети принципів, методів, інструментів (важелів) управління та ландшафтів, які забезпечують їх прояв у практичній площині господарської діяльності. Основним фокусом побудови економічного механізму управління є ресурси та очікувані результати діяльності.

Таким чином, *архітектура організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств виглядає як система організаційного та економічного блоків, дія яких спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу на основі адаптивного управління інноваціями. Забезпечення адаптивності організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств ґрунтується на врахуванні сукупності чинників екзо– та ендогенного інноваційного та бізнес – середовища (рис. 3.3). У якості основного способу управління адаптивними інноваційних трансформаціями на підприємстві запропонований організаційно – економічний механізм передбачає цифровізацію бізнес – процесів та менеджменту.*



Рисунок 3.3 – Архітектура адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств (джерело: авторська розробка)

На відміну від існуючих розробок конфігурацій організаційно – економічних механізмів, запропонована авторська архітектурна модель враховує гнучкий адаптивний характер та стратегічну орієнтованість управління інноваціями на засади сталого розвитку бізнесу. Цінності та стратегічні пріоритети глобальної концепції сталого розвитку поступово набувають все більшого поширення у бізнесі та управлінні та все частіше опосередковують способи досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємств на ринках. За останні роки концепція сталого розвитку стає каталізатором інновацій та визначає інструменти досягнення поставлених бізнесом цілей. Авторська модель організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства передбачає врахування принципів сталого розвитку та його супутніх концепцій (соціальної відповідальності, ESG управління) при обґрунтуванні управлінських рішень щодо вибору інноваційних інструментів діяльності. Як результат, очікується збалансування екологічних, соціальних та економічних цілей бізнесу через впровадження стійких інновацій у практичну діяльність.

За такого авторського підходу адаптивна функція організаційно – економічного механізму, крім врахування факторів ендогенного та екзогенного середовища, орієнтована на імплементацію в управління принципів сталого розвитку та, відповідно, врахування ризиків і загроз, які вони формують для бізнесу.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом підприємств на засадах сталого розвитку автор трактує як комплексний процес, спрямований на створення стратегічних конкурентних переваг бізнесу на основі застосування адаптивного організаційно – економічного механізму впровадження стійких соціально– та екологічно відповідальних інновацій.

Функціонування адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств на засадах сталого розвитку передбачає реалізацію відповідальних управлінських рішень у

розрізі всіх трьох стовпів концепції сталого розвитку: екологічної стійкості, економічної стійкості та соціальної стійкості (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Виміри стійкості адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства (джерело: авторська розробка)

Основною метою функціонування адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом є досягнення

довгострокових конкурентних переваг бізнесу. Вирішення даного завдання у найближчій перспективі неможливо без врахування інтересів і цінностей всіх стейкхолдерів процесу інноваційних трансформацій, у яких приймає участь підприємство. Серед основних стейкхолдерів інноваційних процесів для підприємства постають: покупці та споживачі продукції, суспільно активні групи, місцеві громади, партнери (постачальники, кредитори, посередники), держава. Необхідність врахування інтересів всіх стейкхолдерів, які опосередковують способи і інструменти досягнення цілей бізнесу, зумовлює нові вимоги до адаптивних організаційно – економічних механізмів управління інноваційними потенціалом підприємств. Основною їх характеристикою виступає інклюзивність, яка зумовлює управління інноваціями, що надає можливості отримання бонусів від використання інновацій для всіх учасників. *Інклюзивність виступає похідною від основної адаптивної властивості організаційно – економічного механізму – вона сприяє врахуванню потреб і інтересів стейкхолдерів, таким чином підвищуючи гнучкість, відкритість та прозорість організаційно – економічного механізму.* Інклюзивність формує передумови зростання довіри до компанії з боку всіх її стейкхолдерів.

У системі реалізації організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства кожна група стейкхолдерів бізнесу мають свої вигоди і бонуси від впровадження інновацій. Власники бізнесу матимуть довгострокову вигоду у формі виходу на нові ринки, зростання доходів і прибутків від більш високих цін на власну екологічну продукцію, покращення ділової репутації та нарощування іміджевого капіталу брендів. Споживачі мають можливості отримувати більш якісну, безпечну та екологічну продукцію, персонал підприємства – кращі умови навчання, зайнятості та більш високого рівня корпоративної культури; партнери бізнесу – стабільність та надійність відносин, місцеві громади – створення робочих місць та сприяння зайнятості, держава – збільшення податкових надходжень від сталого бізнесу, суспільство – бонуси від

збереження природного середовища та мінімізації наслідків кліматичних змін. Напрями інклюзивності мають бути притаманними як організаційному, так і економічному блоку механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Відповідно до критерію інклюзивності, інновації мають бути спрямовані не лише на забезпечення інтересів бізнесу, а й сприяти рівним можливостям у суспільстві.

Зовнішній прояв інклюзивності організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств націлені на сприяння суспільної нерівності, розривів та несправедливості у суспільстві, подолання екологічних проблем, врахуванні інтересів всіх стейкхолдерів бізнесу. Внутрішній характер інклюзії інноваційного управління проявляється через інструментарій дотримання прав людини, залучення до розробки нових інноваційних рішень зацікавлених категорій персоналу підприємства, створення рівних можливостей винагороди та самореалізації співробітників. *За такого інклюзивного підходу до побудови організаційно – економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства, інновації проявляються як новий спосіб відповіді на виклики бізнесу, партнерів, суспільства, екології і краще проявляють адаптивну функцію управління.*

Інклюзивність і пріоритет цінностей сталого розвитку стають основними принципами побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом бізнес – структур, діяльність яких орієнтована на довгострокову перспективу та здобуття стратегічних конкурентних переваг для бізнесу. ISO 56000 «Building an Innovation Management System» виділяє вісім основних принципів управління інноваціями: управління невизначеністю, реалізація цінності, системний підхід, лідерство, стратегічна спрямованість, адаптованість, використання нових ідей, організаційна культура [175]. Ткаліч Д.К. і Яковенко В.С. з урахуванням специфіки інноваційних трансформацій українських підприємств звертають увагу на наступні: цільова спрямованість,

ефективність, узгодженість, ієрархія, оптимальність [176]. Федулова Л.І. у центр системи управління інноваціями ставить такі принципи, як: системність, рефлекторність, безперервність інноваційного розвитку, науковість та інтеграція індикаторів [177]. Прокопенко Н. і Бишовець І. доповнюють перелік принципів управління інноваціями принципами плановірності, динамізму, пропорційності та взаємоучасті [178]. Не можемо виразити повну згоду з принципом мінімізації витрат інноваційного управління, проте, у повній мірі згодні із принципом стратегічної спрямованості дії його механізму [179].

Побудова дієвого адаптаційного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств вимагає дотримання принципів, які дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та адаптуватися до сучасних викликів. Серед таких базових принципів вважаємо доцільним виділити принципи, наведені на рис. 3.5.

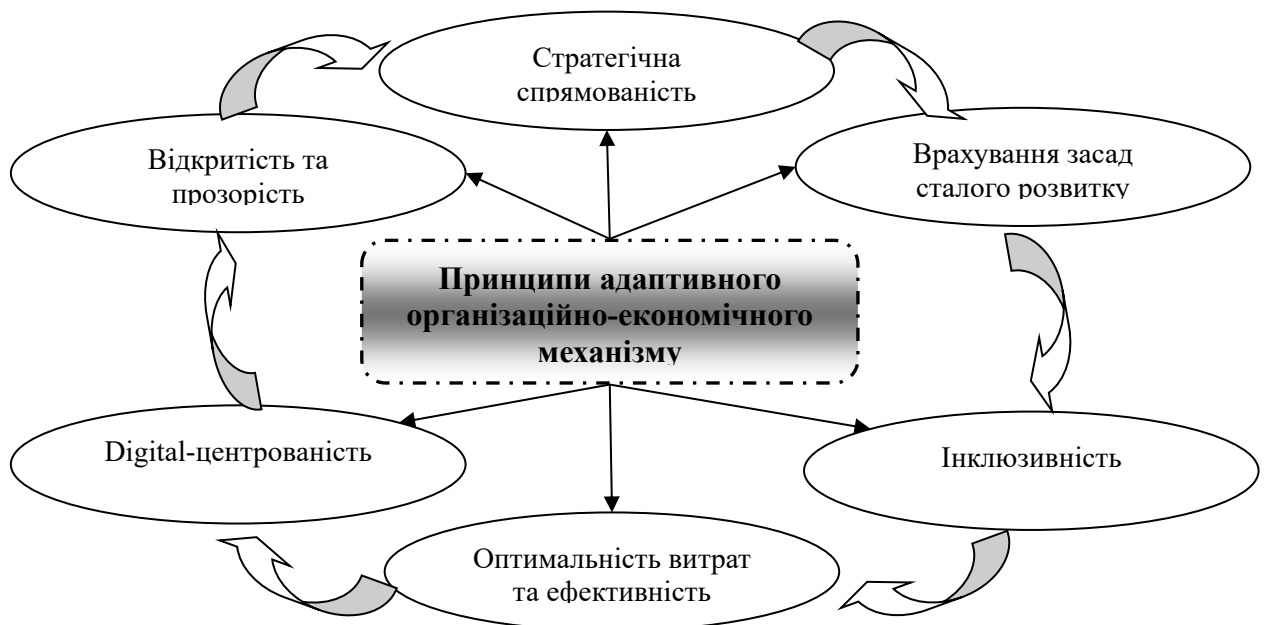


Рисунок 3.5 – Принципи побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств (джерело:

авторська розробка)

В основі побудови механізму вважаємо доцільним надати пріоритет принципам сталого розвитку і інклюзивного інноваційного управління. Синергійне поєднання елементів організаційного та економічного блоків у складі механізму управління інноваційним потенціалом підприємств на засадах сталого розвитку, суттєво розширює його функціональну площину. Крім адаптивної функції, за умов стратегічної орієнтації на засади сталого розвитку, організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств виконує функції, які спрямовані на збалансування економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості інновацій. Серед них вважаємо доцільним виділити:

1) координаційну функцію – проявляється у забезпеченні взаємодії між суб'єктами інноваційної діяльності (партнерами підприємства у сфері інноваційної діяльності) та синхронізації і збалансуванні цілей розвитку бізнесу із наявним інноваційним потенціалом;

2) стимулюючу функція – мотивація менеджменту і власників бізнесу до впровадження екологічних та соціально відповідальних інновацій, переходу до ESG практики управління;

3) регулюючу функцію – створення системи внутрішньокорпоративних стандартів, які сприятимуть інноваційним трансформаціям підприємства, побудова внутрішніх інструментів контролю за дотриманням екологічних і соціальних стандартів;

4) діагностичну функцію – моніторинг та оцінка чинників екзогенного та ендогенного середовища та оцінка інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням цілей, ресурсів та можливостей інноваційного розвитку;

5) сприяння становленню і розвитку проактивного інноваційного управління. За умов активних та швидких змін бізнес–ландшафту діяльності підприємств адаптивної функції організаційно – економічного механізму інноваційним потенціалом може виявитись недостатньо. Перехід від адаптивного до проактивного механізму передбачає передбачення можливих змін та нівелювання їх негативних наслідків завдяки інноваційним рішенням.

6) інтеграційну функцію – підвищення швидкості інтеграції підприємств України до світового економічного простору на засадах спільних стандартів, цінностей і цілей.

7) забезпечення інклюзивності розвитку бізнесу на основі інновацій – сприяння забезпеченню справедливості, рівних прав і можливостей, довіри, прозорості відносин, недопущення дискримінації прав і інтересів серед основних стейкхолдерів підприємства (персонал, партнери, місцеві громади, суспільство тощо).

Таким чином, *адаптивний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств слід трактувати як систему складових організаційного і економічного блоків, характер дії яких визначається принципами інклюзивності і сталого розвитку, спрямований на досягнення стратегічних конкурентних переваг на основі пошуку найбільш ефективних способів впровадження стійких та соціально відповідальних інновацій.*

Запропонований адаптивний організаційно – економічний механізм управління передбачає відповідні передумови діяльності організації, які у першу чергу, стосуються організаційних елементів. Виключне значення для вибору напрямку інноваційного розвитку, та, відповідно, пріоритетних засад управління, для підприємства мають цінності, погляди та пріоритети власників бізнесу. Інновації постають універсальним інструментом для забезпечення економічного розвитку, зростання і конкурентоспроможності за всіх типах соціально – економічних формацій. Разом з тим, їх характер, види та специфіка провадження опосередкується майбутніми очікуваннями власників бізнесу та системою їх особистих цінностей. На даний час в Україні домінують традиційні підходи до інноваційного управління, пріоритетами яких є максимальне нарощування розміру доходу, прибутку, маржі та рентабельності бізнесу без врахування потреб стейкхолдерів, громад, суспільства, екології. Традиційні механізми управління інноваціями мають потужний потенціал продуктивності і рентабельності, проте, із появою

глобальної концепції сталого розвитку, поширення ESG практики управління втрачають потенціал довгострокової конкурентоспроможності.

Вже сьогодні інвестори, фінансово – кредитні установи, приватні фінансові фонди орієнтовані на вкладенні коштів у соціально відповідальні проєкти і програми, що передбачають суспільно корисний ефект. *Визначальний характер також набувають принципи відкритості, прозорості, інклюзивності фінансового забезпечення інновацій, яким дотримується все більша частина інвесторів у світі. Соціальна відповідальність інноваційних стратегій підприємств постає основним критерієм залучення інвестицій та додаткових потоків для фінансування інновацій.*

Підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств – провайдерів інновацій вимагає розробки організаційної культури як способів мислення та практики організації, що спроможні сформувати драйвери розвитку інновацій, забезпечити підтримку креативність персоналу, відкритості організації новим методам і інструментам управління. Вирішення даного складного завдання потребує демократичного характеру управління, розширення співпраці співробітників, сприяння обміну ідеями, рішеннями, прийняття супутніх ризиків та сприйняття потенційних невдач як можливості для подальшого навчання. Інклюзивність, різноманітність, кваліфікація персоналу і командна робота постають основними інструментами пошуку нових ідей і поглядів, які можуть стати джерелами виникнення інноваційних рішень.

Постійні зміни факторів ендегенного та екзогенного середовища інноваційного розвитку підприємств висуває нові вимоги до інститутів лідерства в організації. Здатність готувати лідерів, спроможних сприяти інноваційній діяльності підприємств, об'єднувати команди співробітників і мотивувати їх активність, стала обов'язковою для ефективного корпоративного управління. Лідерство в управлінні інноваційним потенціалом підприємств сконцентровано на формуванні бачення, розвитку

творчої культури, наданні командам можливостей співпраці, самореалізації, самовираження, залучення, що генерує і масштабує нові ідеї і рішення. Організації, очолювані сильними інноваційними лідерами, часто є більш стійкими та адаптивними. Вони можуть швидше й ефективніше реагувати на зміни на ринку, що забезпечує конкурентну перевагу. Крім того, інноваційна культура може підвищити моральний дух співробітників і їх утримання, оскільки люди відчують, що їх цінують і беруть участь у своїй роботі. Успішним прикладом є технологія Agile – лідерства, центром якої гнучкість, швидке реагування на зміни, проактивний процес управління інноваціями, які необхідні у сучасному діловому ландшафті.

Імплементация цінностей сталого розвитку формує додаткові ризики і труднощі для адаптивних механізмів управління інноваційним потенціалом підприємств. Для мінімізації загроз невдачі, інноваційні стратегії мають бути чітко узгодженими з корпоративною та бізнес–стратегіями розвитку підприємства. Стратегічне планування і прогнозування сьогодні постає слабкою ланкою управління більшості вітчизняних підприємств. Основними причинами цього є відсутність спеціалістів, невизначеність середовища, низька ефективність адаптаційних механізмів управління. Стратегічний фокус дії адаптаційного організаційно – економічного механізму має враховувати ці недоліки та забезпечувати всебічний моніторинг і точний аналіз тенденцій, які здійснюють вплив на інноваційну діяльність організації. Перспективним інструментом для цього може слугувати штучний інтелект, блокчейни та BigDate. Включення планових сценаріїв (основних та додаткових) у бізнес–процеси і процеси прийняття рішень мають стати основною частиною організаційного мислення на підприємстві. Інноваційний форсайт має стати постійною необхідністю та інструментом організаційно – економічного механізму.

Драйвером обґрунтування інноваційних рішень у середині підприємства може стати внутрішнокорпоративне підприємництво. Воно мотивує співробітників до розробки нових ідей, здатних забезпечити

розвиток і адаптацію діяльності підприємства до нових умов ринку. Проте, запровадження внутрішньокорпоративного підприємництва досить часто стикається з низьким рівнем організаційної культури управління, неготовністю менеджерів, толерантністю підприємства до ризиків, що потребує системних організаційних змін, часу та ресурсів. Для усунення цих перешкод необхідним є стимулювання залученості персоналу до життя підприємства, структуроване управління ідеями, ресурсна та інформаційна підтримка співробітників, навчання і коучинг.

Основне завдання адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств – швидкі трансформації відповідно до нових умов інноваційного та бізнес – середовища. Всі елементи організаційно – економічного механізму ґрунтуються на управлінні знаннями для створення нових цінностей. Створення цінностей, які є конкурентоспроможними на ринку, є ключовим завданням бізнесу. *Створення цінностей, які мають значення для розв’язання суспільно необхідних завдань розвитку (соціальні цінності, екологічні цінності, цінності майбутніх поколінь) є основним завданням соціально відповідального бізнесу.* Організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом покликаний знайти баланс між цінностями цих двох категорій на основі використання інновацій, що приносять ефект для всіх фактичних і потенційних стейкхолдерів підприємства.

У сфері організаційного управління серед наукових шкіл і підходів вже давно існує консенсус відносно того, що саме знання та інтелектуальний капітал є найважливішим активом управління, бізнесу та головним драйвером інноваційних зрушень. Здатність до управління знаннями є основною якісною характеристикою підприємств та фундаментом для розробки формування, нарощування і використання інноваційного потенціалу. Інновації виникають і існують у «суспільстві знань», а інтелектуальний капітал є генератором ідей, які призводять до виникнення інноваційних рішень. У зв’язку з цим, винятковою умовою побудови організаційно –

економічного механізму підприємств є формування і постійна, безперервна максимізація інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал, який структурно складається з людського капіталу (знання, навички, досвід, кваліфікація персоналу), стосункового капіталу (характер та дієвість соціально – психологічних відносин між співробітниками), структурно – організаційний капітал (організаційна культура, корпоративні цінності, нематеріальні активи, імідж підприємства), є першочерговим активом для створення інновацій. Без достатньої кількості і якості інтелектуального капіталу інноваційний розвиток підприємства практично неможливий.

Не менш важливим чинником активізації інноваційного розвитку і нарощування інноваційного потенціалу підприємств є рівень забезпеченості або можливого доступу до фінансових ресурсів. Фінансові ресурси є економічним базисом для створення, закупівлі, впровадження інновацій. Таким чином, враховуючи конфігурацію організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом, у частині його організаційного блоку фундаментом поставатимуть знання, інтелектуальний капітал та складові їх підтримки (корпоративна культура). У частині економічного блоку організаційно – економічного механізму фундаментом поставатиме фінансовий потенціал підприємства. Характер їх використання та ступінь синергії буде опосередковувати наповнення, якість і взаємодію всіх інших складових механізму та визначати можливості досягнення поставленої генеральної мети – творення довгострокових конкурентних цінностей на основі адаптивного управління сталим розвитком інноваційного потенціалу.

Щоб успішно впровадити організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу, підприємствам необхідно дотримуватись ряду практичних рекомендацій. Наведені рекомендації допоможуть адаптувати механізм до специфічних умов діяльності підприємства і забезпечити його ефективність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями та практичні рекомендації щодо впровадження організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств (джерело: авторська розробка)

Напрями	Рекомендації	Приклад
Аналіз та визначення потреб підприємства	Провести детальний аналіз існуючих бізнес – процесів, інноваційного потенціалу і організаційної культури. Визначити конкретні потреби і виклики підприємства в контексті інновацій. Це допоможе у формуванні цілей і стратегії впровадження.	Підприємство може використовувати опитування серед співробітників і основних зацікавлених сторін для визначення потреб в інноваціях і виявленні основних проблем.
Розробка та впровадження гнучких стратегій	Розробити стратегії, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Включити сценарний аналіз для прогнозування різних варіантів розвитку. Проводити регулярний перегляд і коригування стратегій на основі нових даних та змін у бізнес – середовищі.	Підприємство може ввести практику щоквартального перегляду стратегічних планів для адаптації до нових ринкових умов.
Інструменти управління ризиками	Впровадити системи для оцінки і моніторингу ризиків, пов'язаних з інноваціями. Розробити і реалізувати стратегії для управління і мінімізації виявлених ризиків.	Використання програмного забезпечення для управління проектами і ризиками може допомогти в автоматизації процесів моніторингу і оцінки.
Адаптація організаційних структур	Перейти до динамічних і гнучких організаційних структур, таких як проектні або матричні структури, для покращення управління інноваціями. Створити команди з представників різних функцій для кращої інтеграції і реалізації інноваційних проєктів.	Введення спеціальних команд для роботи над конкретними інноваційними проєктами може покращити координацію і пришвидшити процес реалізації.
Інструменти підтримки інновацій	Організувати внутрішні інноваційні лабораторії або хаби для розробки і тестування нових ідей. Використовувати інкубатори і акселератори для підтримки стартапів і нових проєктів.	Створення внутрішнього інноваційного центру, який надає ресурси і підтримку для розробки нових продуктів, може сприяти розвитку інновацій.
Методи управління знаннями та навчання	Розробити і впровадити системи для збору і зберігання знань і досвіду. Запровадити регулярні навчальні програми для підвищення кваліфікації співробітників у сфері інновацій.	Розробка внутрішньої платформи для обміну знаннями, а також проведення регулярних тренінгів і семінарів може забезпечити необхідний рівень компетенцій для управління інноваціями.
Партнерства і колаборації	Налагодити партнерства з університетами і дослідницькими центрами для доступу до нових знань і технологій. Створювати стратегічні альянси з іншими компаніями для спільного розвитку і комерціалізації інновацій.	Підписання угод про співпрацю з університетами для спільних досліджень може допомогти в отриманні нових технологій і рішень.
Оцінка ефективності та коригування	Проводити регулярну оцінку ефективності впровадженого механізму за допомогою KPI, аналізу витрат і вигод, та інших методів. На основі отриманих результатів вносити корективи у стратегії та процеси для покращення результативності.	Запровадження системи для моніторингу KPI та регулярне оцінювання проєктів дозволяє вчасно коригувати стратегії і підходи для досягнення кращих результатів.

Важливим для забезпечення успішного впровадження та функціонування адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства є оцінка його ефективності. Для ефективної оцінки організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств необхідно використовувати комплексний підхід, що включає різні методи оцінки. Методи KPI, аналізу витрат і вигод, аналізу ефективності впровадження та оцінки інноваційної культури забезпечують всебічний підхід до вимірювання ефективності інноваційного механізму. Апробація цих методів на прикладі підприємств дозволяє визначити сильні та слабкі сторони механізму, а також зробити корективи для його удосконалення [99].

Впровадження організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу потребує всебічного підходу і врахування специфічних умов діяльності підприємства. Рекомендації щодо аналізу потреб, розробки гнучких стратегій, управління ризиками, адаптації організаційних структур, підтримки інновацій, управління знаннями, партнерств і оцінки ефективності допоможуть забезпечити успішну реалізацію інноваційних ініціатив та підвищення конкурентоспроможності підприємства [99].

Для досягнення поставлених цілей (створення довгострокових конкурентних цінностей на основі адаптивного управління сталим розвитком інноваційного потенціалу) загальна система управління підприємством має бути орієнтована на нарощування інтелектуального капіталу і акумулювання достатнього для інноваційного розвитку обсягу фінансових ресурсів. У свою чергу, це потребує розробки та впровадження нових моделей стимулювання бізнес – активності господарюючих суб'єктів та формування умов бізнес – середовища, за яких такі трансформації будуть можливими і результативними.

Формування і дія адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств за представленим

авторським методичним підходом передбачає створення довгострокових цінностей як для бізнесу, так і для всіх учасників суспільного процесу. Разом з тим, повноформатна реалізація запропонованого механізму та задоволення інтересів всіх стейкхолдерів (бізнесу, громадськості, держави, суспільства, навколишнього середовища) можлива виключно на засадах соціальної відповідальності бізнесу, глибокого сприйняття цінностей сталого розвитку його власниками та розуміння потреб теперішніх і майбутніх поколінь. Без високого рівня соціальної відповідальності дія і функціонал адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом будуть обмежені рамками комерційних інтересів і прагнень бізнесу, що призведе до короткострокових перспектив існування бізнесу та фактичної відсутності можливостей нарощування стратегічного потенціалу його розвитку.

3.2 Розробка моделей та інструментів стимулювання інноваційної діяльності підприємств

Перехід до інноваційного типу є одним із пріоритетних стратегічних завдань економіки України, її регіонів, територій та окремих підприємств. Інноваційні моделі управління та бізнесу у найближчій та довгостроковій перспективі опосередковують практично всі напрями життя суспільства: конкурентоспроможність національних економік, якість і безпеку продукції (робіт, товарів, послуг), національну безпеку та якість життя.

Україна стоїть перед потребою глибоких структурних змін у економіці, які мають бути спрямовані на відбудову економічних зв'язків і відносин, повернення втрачених позицій у світовому рейтингу конкурентоспроможності, продовження інтеграції у світовий економічний простір. Вирішення цих завдань вже має відбуватись на принципово нових

засадах і принципах, які вже сьогодні поступово стають домінуючими у розвинутих країнах світу – це принципи сталого розвитку, екологічності, ресурсозбереження та інклюзивного розвитку. Для цього необхідно активізувати інноваційну діяльність вітчизняних підприємств шляхом розробки та імплементації ефективних моделей і інструментів стимулювання інноваційного прогресу.

У світовому торговельно–економічному просторі Україна залишається країною з переважно сировинним типом економіки та низькою часткою високотехнологічної продукції, традиційний дефіцит фінансових ресурсів та відсутність масштабних інвестицій у дослідження та розробки суттєво обмежує вітчизняний інноваційний потенціал. Також Україна значно відстає у питаннях сучасних «зелених» технологій, що формує істотні ризики конкурентоспроможності у стратегічній перспективі. Наслідки військового конфлікту також позначились на можливостях і результатах інноваційних трансформацій: має місце відтік наукових кадрів, секвестризація державного бюджету у частині розвитку фундаментальної і прикладної науки, знижуються індекси її інвестиційної привабливості, скорочуються можливості міжнародного партнерства, розробки і комерціалізації наукових та інноваційних проєктів.

Управління стимулюванням інноваційної діяльності українських підприємств в умовах динамічних змін є складним процесом, що супроводжується численними проблемами та викликами:

1. Швидкі технологічні зміни можуть призвести до того, що підприємства виявляються відсталими від нових розробок або мають труднощі в адаптації до нових технологій. Потреба в постійному оновленні обладнання та технологій. Забезпечення навчання та перепідготовки співробітників для роботи з новими технологіями.

2. Інновації часто супроводжуються високим рівнем невизначеності і ризику, що може впливати на фінансову стабільність і бізнес–плани

підприємства. Проблеми з отриманням фінансування для ризикованих проєктів.

3. Впровадження нових технологій і процесів може бути складним через опір змін з боку співробітників, відсутність інтеграції з існуючими системами або необхідність змін у бізнес – процесах. Вирішення проблем з інтеграцією нових технологій в існуючі бізнес – процеси.

4. Відсутність відповідної інфраструктури, такої як лабораторії для досліджень, сучасне обладнання, або платформи для розробки та тестування нових продуктів.

5. Брак спеціалістів і експертів з відповідними знаннями і навичками для реалізації інноваційних проєктів.

6. Висока конкуренція на ринку і швидка зміна споживчих уподобань можуть ускладнити визначення правильного напрямку для інновацій і їх комерціалізації. Постійний моніторинг і аналіз ринку для адаптації інноваційних стратегій. Гнучкість у стратегії і можливість швидкого реагування на ринкові зміни.

7. Зміни в законодавстві або необхідність відповідності новим регуляторним вимогам можуть створювати додаткові труднощі для впровадження інновацій. Забезпечення юридичної підтримки для дотримання всіх правових норм. Гнучкість у бізнес–процесах для швидкого реагування на зміни в регуляторному середовищі.

8. Необхідність координації між різними підрозділами підприємства, які можуть мати різні цілі і стратегії, що ускладнює реалізацію інновацій. Використання ефективних методів проєктного менеджменту для забезпечення узгодженості в реалізації інноваційних проєктів.

9. Захист інтелектуальної власності і комерційних секретів може бути складним і витратним процесом. Вжиття заходів для захисту від плагіату та незаконного використання інновацій.

Основні проблеми і виклики при управлінні інноваційним потенціалом підприємств в умовах динамічних змін включають швидкість технологічних

змін, високий рівень ризиків, складність впровадження інновацій, недостатню інфраструктуру, брак знань і компетенцій, конкуренцію та ринкову динаміку, правові та регуляторні бар'єри, координацію між підрозділами, а також захист інтелектуальної власності [99].

Проведені наукові дослідження дозволили визначити основні проблемні напрями розвитку інноваційної діяльності підприємств, серед яких власники та менеджмент бізнесу називають: обмеженість власного фінансового потенціалу та високу вартість позикових фінансових ресурсів, низький розмір державної підтримки впровадження інновацій, невідповідність вітчизняних інновацій потребам бізнесу та сучасним світовим вимогам, відсутність податкових інструментів стимулювання підвищення інноваційної активності підприємств [180]. Арабаджи В.Ю. зауважує на неефективних механізмах управління інноваційними трансформаціями, які не забезпечують масштабності перетворень та очікуваних результатів. [181]. Інші науковці вказують на системні проблеми у захисті прав інтелектуальної власності, надмірної бюрократизації процесів державного управління і підтримки інноваційного розвитку підприємств, відсутності необхідних компетентностей у менеджерів та персоналу підприємств [182]. Наведені та інші труднощі і перешкоди доповнюються головним чинником – слабкою дією мотивуючих та дієвих інструментів підвищення рівня інноваційної активності національних підприємств.

Поряд з цим, за результати проведеного SWOT – аналізу, Грищенко І. та ін. виділяють сильні сторони інноваційної діяльності українських підприємств: високий рівень інтелектуального капіталу підприємств, у цілому, достатній рівень забезпеченості ресурсним потенціалом, швидкість та якість інформації, високий рівень цифровізації управління бізнесом. На думку авторів, ці фактори сприяють можливостям нарощування інноваційного потенціалу за умов використання дієвих драйверів стимулювання інновацій на підприємствах [183]

Інновації – це ключ до економічного зростання України в умовах глобальних викликів, якими на даний час постає військово – політичний конфлікт та супроводжуюча його соціально–економічна криза у країні. Для їх стимулювання необхідна системна інноваційна політика, орієнтована на імплементацію нових інноваційних моделей, активізація бізнесу та інтеграція національної економіки у світові інноваційні мережі.

Пошук дієвих моделей та інструментів мотивації інноваційної діяльності підприємств – один з основних трендів розвитку інновацій у світі. Як показує світовий досвід, за останні роки акценти управління інноваціями у більшості країн з високим рівнем інноваційної активності зміщуються від прямого державного інвестування до стимулювання бізнесу у фінансуванні НДДКР та стартапів. Переважною формою участі держави у фінансовому забезпеченні інноваційних процесів залишається сфера фундаментальних і прикладних досліджень, підтримки наукових установ та закладів вищої освіти, участь у створенні та удосконаленні інноваційної інфраструктури. [184]. Концептуальною основою моделей державного регулювання інноваційної діяльності в Західній Європі та США є підтримка внутрішнього інвестування суб'єктами господарювання. [185]

Стимулювання інноваційної діяльності підприємств, традиційно, поставало однією з основних функцій державного управління. Дослідження історичних засад виникнення національних моделей і мотиваторів державної мотивації підвищення інноваційної активності підприємств дозволили виділити декілька основних етапів їх розвитку:

1 етап – період домінування маркантилістських концепцій, за яких державні стимули проявляються як інструмент змагання за національне багатство та нарощування впливу на світовому ринку (тарифи, субсидії, пільги на імпорт тощо).

2 етап – епоха промислової революції – технологічні інновації стають рушійною силою швидкого економічного зростання, що зумовило зміну державних стимулів та форм підтримки у напрямку захисту інтелектуальної

власності, розширення патентування, інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури.

3 етап – поява та поширення кейнсіанської концепції – розширення масштабів державного втручання в економіку, підтримку розвитку бізнес та стимулювання інноваційних трансформацій. Як мотиватори використовуються субсидії, дотації, державні інвестиції, кредитна підтримка та ін.

4 етап – глобалізація та поява економіки знань – зміна акцентів державного регулювання у бік політики, спрямованої на стимулювання інновацій, наукових досліджень, цифровізації. В якості мотиваторів діють податкові пільги, субсидії на здійснення НДДКР, пільгове кредитування, залучення міжнародних грантів, фінансова підтримка розвитку міжнародного партнерства.

5 етап – епоха «зелених» трансформацій економіки та суспільства – використання драйверів, спрямованих на підтримку створення екологічних інновацій («зелене» фінансування, інвестиції у розвиток ВДЕ, «зелені» бонди, пільги для енергоефективних проектів, держані гранти на екологічне чисте будівництво, правове стимулювання та інші).

Інноваційна активність та інновації є визнаними драйверами економічного розвитку і зростання у всьому світі. Уряди країн розробляють власні моделі активізації інноваційної діяльності національних економік і бізнесу, які відрізняються залежно від економічних, політичних, соціальних та інституційних умов країни (табл. 3.2).

Беручи на себе початкові ризики та інвестуючи в стратегічні сектори, уряди країн можуть стимулювати інновації за всіма видами економічної діяльності, які в могли б бути проігноровані ринком через високе сприйняття ризику.

Таблиця 3.2 – Характеристика національних моделей стимулювання інноваційної активності підприємств (джерело: складено автором за даними [186 – 192])

Моделі	Короткий зміст та характеристика
Американська	Визначальна роль відводиться фінансовому потенціалу бізнесу, потенціалу венчурного капіталу та драйверам конкуренції. Серед основних інструментів активно використовуються: податкові пільги для стартапів і досліджень, державні гранти, правовий захист інтелектуальної власності, інституційна та фінансова підтримка університетсько – промислового партнерства, венчурне інвестування.
Японська	Модель створення нової цінності із соціальним значенням. Усунення розривів між умовами розвитку великого та середнього і малого бізнесу. Активна державна підтримка кредитування стартапів. Базис – інформаційно – комунікаційні технології, максимальне нарощування та підтримка інтелектуального капіталу бізнесу. Інструменти стимулювання: довгострокове фінансування через банківські установи, інституційна підтримка створення кластерів інтелектуальних технологій, партнерство, наставництво.
Європейська	Нова модель потрійної спіралі (Triple Helix): тісна взаємодія між університетами, бізнесом та державою для спільного розвитку інновацій. Акцент на трансфері технологій і комерціалізації наукових досліджень, зростанні обсягів державних витрат на НДДКР, стимулювання креативності та творчих ідей у бізнесі, активна фінансова та інституційна підтримка «зеленого» переходу. Інструменти: податкові пільги, бюджетні фінансування, грантові проекти, «зелена» стандартизація, міжнародне партнерство і кооперація, регіональні діалоги.
Китайська	Модель підтримки інноваційного бізнесу, спрямована на досягнення світового технологічного лідерства. Потужне державне фінансування НДДКР, синергія держави і бізнесу. Пільги та підтримка для залучення висококваліфікованих фахівців, виховання власних кадрів. Створення «зелених» коридорів для бізнесу. Основні інструменти: корпоративні інвестиції, науково – дослідні та конструкторські роботи.
Ізраїльська	Національна модель, яка характеризується тісною синергією державного управління, військового сектору та бізнесу. Значні масштаби державної фінансової підтримки фундаментальної та прикладної науки. Активна фінансова підтримка інновацій у суміжних з військовими видами економічної діяльності (кібербезпека). Основні інструменти стимулювання інновацій: податкові пільги для компаній, покриття частини корпоративних витрат на науково – дослідні розробки з боку держави, державна фінансова підтримка стартапів, підтримка партнерства бізнесу з закладами освіти, спрощення регуляторні процедури для тестування нових розробок.
Австралійська	Зосереджена на обмеженні бізнесу у проведенні фундаментальних та прикладних досліджень, які є функціями державної інноваційної політики. Здійснюється мотивація бізнесу у розробках і впровадженні інновацій у програмному забезпеченні, цифрових інновацій та розвитку інноваційних навиків персоналу компаній. Основні інструменти: податкові пільги, пільгові державні кредити, спрощений лізинг для tech – компаній, стимулювання трансферу інновацій через механізми створення спільного бізнесу, фінансова підтримка залучення фахівців у компанії, отримання спеціальних статусів для тестування інновацій.
Казахстанська	Основна мета моделі – стимулювання інноваційного підприємництва. Дія стимуляторів спрямована на створення умов для технологічної модернізації операційних процесів, підвищення рівня ділових компетенцій власників бізнесу та менеджменту.
Світова модель стимулювання «зелених інновацій», запропонована OECD	Мета – на стимулюванні розвитку інноваційних технологій та продуктів, шляхом створення компаніями нових способів надання цінності клієнтам, переосмислення клієнтської бази, створення нових альянсів та зміни конфігурації ланцюгів, створення вартості на основі поширення екологічних цінностей.

Державні ініціативи, такі як субсидії, податкові пільги для НДДКР, пряме фінансування дослідницьких проєктів, мають вирішальне значення для компенсації позитивних зовнішніх ефектів та для вирішення проблем інформаційної асиметрії та полегшення доступу до фінансування інновацій з боку суб'єктів бізнесу.

Також результати досліджень, отриманих Розарио С. та ін., дозволили виділити спільні ознаки, що притаманні бізнес – суб'єктам, які у зарубіжній практиці на постійній основі мають доступ до інструментів державної підтримки інноваційного розвитку. Серед них основними постають наступні: 1) вид економічної діяльності – найвищий розмір та обсяги підтримки мають компанії, бізнесу яких зосереджений у високотехнологічних сферах; 2) рівень технологічної та інноваційної активності підприємств – кількість запроваджених патентів, новітніх розробок тощо; 3) частота та розмір власних інвестицій компаній у інноваційні розробки; 4) рівень кваліфікації персоналу бізнес – структур; 5) рівень розвитку та характер співробітництва і партнерства (міжнародного, з науковими та освітніми закладами, іншими інноваційними компаніями); 6) членство у бізнес – групах, що розширює можливості залучення фінансових ресурсів; 7) розмір річного обороту підприємств. [193].

Дослідження національних моделей стимулювання інноваційної діяльності компаній показали наявність значної підтримки з боку держави, яка проявляється у форматі фінансових інструментів (податкових, кредитних, бюджетних), інституційних регуляторних інструментів (спрощення процедур і порядку тестування створених інновацій виробниками), спільною рисою всіх національних моделей є активна участь урядів у формуванні інноваційної інфраструктури. За останні роки значного поширення набуває інструментарій розвитку міжнародного партнерства та спільного фінансування інноваційних програм бізнесу (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Інструментарій стимулювання підприємств до активізації інноваційної діяльності (джерело: складено автором на підставі [188 – 193])

Сукупність даних інструментів має використовуватись комплексно та системно та створювати сприятливе середовище для мотивації бізнесу і підвищенні рівня власної інноваційної активності

На сучасному етапі економіка України потребує розробки нових підходів та моделей стимулювання діяльності підприємств, базисом яких мають стати не тільки комерційні пріоритети, але, у першу чергу, стратегічні соціальні та екологічні пріоритети розвитку бізнесу. Наслідки військового конфлікту та втрата конкурентних позицій у світовому рейтингу актуалізує питання пошуку нових драйверів стимулювання інноваційної активності підприємств, використання яких дозволило б відновити національну економіку та повернути втрачені конкурентні позиції. Такі драйвери мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних конкурентних переваг на основі цінностей, які набувають все більшого значення у бізнесі та суспільстві. *Такими цінностями і довгостроковим пріоритетами постають цінності сталого розвитку, енергоефективності та ресурсозбереження, пріоритети ESG–трансформацій бізнесу, соціального підприємництва та підтримки громад.* Наведені стратегічні орієнтири поєднують економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну рівновагу. Їх імплементація у моделі стимулювання інноваційної діяльності підприємств є необхідною не лише для подолання існуючих кризових явищ, але й для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українських підприємств на національному і глобальному ринках.

Нові моделі стимулювання інноваційного розвитку підприємств мають стратегічно орієнтуватись на засади глобальної концепції сталого розвитку та враховувати останні тренди розвитку бізнесу серед європейських країн. За умов посилення євроінтеграційних прагнень України врахування пріоритетів європейського ринку і європейської практики є неодмінною умовою окреслення контурів активізації інноваційної діяльності українських підприємств. Вже сьогодні та у найближчій перспективі підприємств

інтегрування стійкості у бізнес – модель виступає передумовою забезпечення стратегічних конкурентних переваг.

Стійкі бізнес – моделі розвитку підприємств ґрунтуються на інноваціях, які створюють довгострокові ціннісні пропозиції для споживачів, стейкхолдерів, теперішніх і майбутніх поколінь. Такі ціннісні пропозиції мають суспільний характер та поступово перетворюють створену цінність (товар, продукт, послугу) від суто економічної цінності (фінансової вигоди) на спільну цінність для всіх учасників суспільства. *Нові стійкі ціннісні пропозиції носять ознаки інклюзивності, так як мають високий потенціал рівного і справедливого доступу до них всіх категорій населення.* За такого підходу до розвитку бізнесу, інновації сприяють створенню суспільних цінностей в ході здійснення господарської діяльності підприємствами та отриманню її результату як екосоціальних та економічних бонусів, які збалансовані між усіма учасниками суспільного процесу.

Процес створення суспільної довгострокової цінності є складним та тривалим, вимагає докорінної зміни поглядів і пріоритетів бізнесу, доповнення головних фінансових акцентів управління нефінансовими, зміни методів і форм господарського управління та впливу на суспільні потреби. *Основними напрямками діяльності, які потребують вибору і імплементації відповідних стимуляторів інновацій, можуть стати: зелена (відновлювальна) енергетика для енергоефективності, циркулярні бізнес – проєкти, ESG – трансформація бізнесу, використання цифрових інструментів сталого управління, проєкти соціального підприємництва.*

Пошук та вибір стимуляторів підвищення інноваційної активності бізнес – структур, які є необхідними для створення довгострокової суспільної ціннісної пропозиції, починається із приведення цілей підприємства у відповідність з принципами сталого розвитку: корегування місії, цілей і завдань та оцінка сильних корпоративних позицій, які дозволяють підтримати новий курс бізнесу і способи його досягнення.

На другому етапі менеджмент підприємства має забезпечити прозорість господарської діяльності, яка є необхідною передумовою для соціально відповідальної та етичної поведінки бізнес – суб’єкта.

На третьому етапі система менеджменту підприємства має визначитись із характером створюваних суспільних цінностей, які будуть забезпечувати довгостроковий ефект сталого розвитку та потребуватимуть відповідних інноваційних управлінських рішень.

Загальна архітектура інноваційних бізнес – моделей, орієнтованих на створення сталої довгострокової цінності, у сукупності, має включати три основних частини: пропозиція довгострокової сталої суспільної цінності, її створення, розподіл і споживання (рис. 3.7).

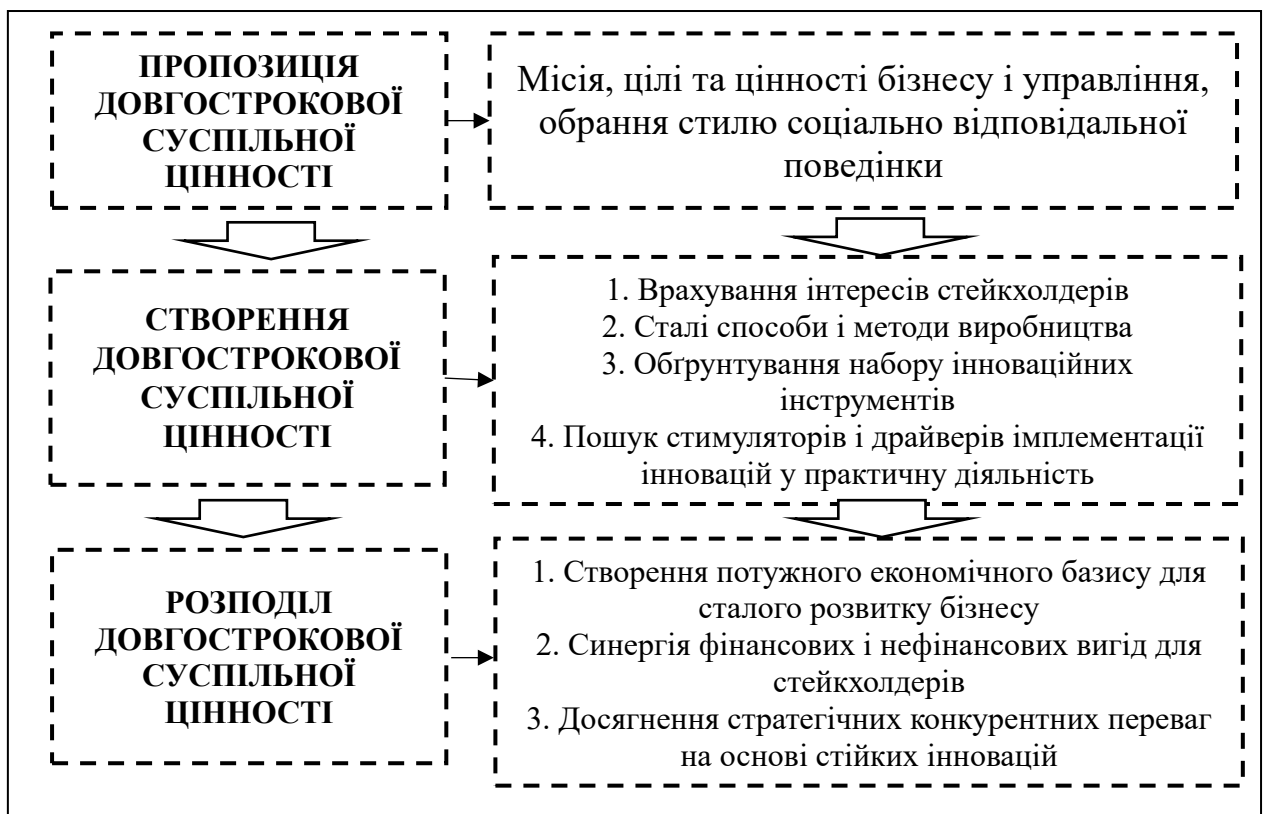


Рисунок 3.7 – Загальна архітектура інноваційних бізнес – моделей створення довгострокової суспільної цінності (джерело: авторська розробка)

Сучасні інноваційні бізнес – моделі ґрунтуються на стійких інноваціях. Вони, на відміну від традиційних інновацій, визначаються спектром

специфічних характеристик, до яких вважаємо доцільним віднести: чітко виражену соціальну та/або екологічну спрямованість, економічну життєздатність (довгострокову прибутковість, як базис «зелених» та соціальних інвестицій на основі спільних зі стейкхолдерами цінностей сталого розвитку); інклюзивність (доступність результатів інноваційних рішень для всіх без виключення категорій суспільства).

Винятково важливого значення для стимулювання інноваційної діяльності підприємств набуває інтеграція сталих практик у потік капіталу. За умов обмеженості потенціалу держаної фінансової підтримки, питання пошуку та залучення фінансових ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку є вирішальним. З економічної точки зору стійкі ініціативи бізнесу (методи і способи виробництва та управління) формують фінансовий базис для залучення або розробки інновацій. Завдяки соціальним екологічним характеристикам товарів підприємство підвищує лояльність покупців (споживачів), що дозволяє отримувати економічний ефект за рахунок зростання цін. Проте, такий ефект може виявитись відтермінованим за часом, оскільки стійкі ініціативи бізнесу, як правило, носять довгостроковий характер. У даному випадку головним для власників бізнесу є баланс короткострокових (фінансових) і стратегічних (нефінансових) інтересів, реалізацію яких забезпечують стійкі інновації. Для більш швидкого досягнення такого балансу, необхідним є пошук набору стимуляторів (драйверів) інноваційної діяльності підприємств.

Серед основних драйверів, які прискорюють та спонукають підприємств до впровадження сталих інноваційних практик, найбільш вагомими за останні роки постають:

1) зміни очікувань споживачів та зростання суспільного тиску – сучасні споживачі товарів і послуг є більш інформованими і свідомими та осмислюють екологічні та соціальні наслідки власної споживчої поведінки. Поступове сприйняття екологічних цінностей, а також піклування про особисте здоров'я і здоров'я своєї родини призводять до вибору екологічних

чистих, безпечних якісних товарів за умови розуміння глобальної проблеми збереження природних ресурсів.

2) національні та міжнародні стандарти і вимоги. Поряд із зростанням тиску споживачів, національні державні політики також прискорюють потребу у стійких інноваціях. Глобальні ініціативи, такі як «EU Green Deal», розкриття інформації про клімат, практика ESG звітності, підштовхують підприємства до покращення свого впливу на навколишнє середовище та підвищення прозорості бізнесу. Стандарти активно розповсюджуються на все більшу кількість підприємств, вимагаючи від бізнесу адаптації власної фінансової, виробничої та маркетингової політики із врахуванням цінностей сталого розвитку. Проактивні стратегії підприємств (стратегії дії на випередження) є стимулами для нових можливостей партнерства, фінансування та конкурентної лояльності споживачів.

3) технологічний прогрес та зміна поколінь технологій – швидкий розвиток цифрових технологій (AI, IoT, блокчейн, Big Data), роботизація виробництва, поява цифрових платформ для торгівлі і залучення капіталу є одночасно як результатом, так і стимулятором подальших сталих інновацій.

4) конкуренція і глобалізація – постійна необхідність підприємств і брендів відрізнятись на ринку завдяки унікальним пропозиціям та можливостям кращого задоволення інтересів споживачів, перспективи виходу на нові ринки, зростаючий тиск з боку стартапів і технологічних гігантів спонукають підприємства до підвищення рівня інноваційної активності та здобуття конкурентних переваг на принципово нових засадах.

5) доступ до тимчасово вільних фінансових потоків та інвестицій – підприємства, які використовують сталі практики і способи діяльності все частіше постають пріоритетними та більш вигідними партнерами для потенційних інвесторів і власників капіталу. *Соціальна відповідальність здійснює вагомий вплив на ділову репутацію і імідж інвесторів та забезпечує їм додаткові можливості капіталізації власних фінансових брендів.*

б) впровадження сталих інновацій пов'язані з суттєвим ризиком для як для інвесторів, так і для реципієнтів фінансових потоків. Розвиток і поширення практики сталого господарювання призвів до появи нових фінансових продуктів страхування, розподілу і мінімізації ризиків від венчурного інвестування, що також виступає стимулом імплементації сталих інновацій у бізнесі.

Сучасні практика інноваційних бізнес – моделей для підприємств передбачає широкий вибір інструментів і способів підвищення рівня інноваційної активності на засадах соціальної відповідальності і сталого розвитку. Найбільш перспективними у найближчій перспективі постають:

- бізнес – моделі переходу на відтворювальні джерела енергії та декарбонізацію виробництва;
- створення стійких ланцюгів вартості для мінімізації використання нових ресурсів, підвищення прозорості ланцюгів, оптимізації логістики на основі штучного інтелекту та технологій блокчейну;
- бізнес – моделі стійкого дизайну продуктів, екопакування, виробництва органічних продуктів харчування на засадах циркулярності;
- бізнес – моделі продовження життєвого циклу товарів за принципом «продукт плюс обслуговування та/або гарантія». Екомоделі, які орієнтовані на клієнта та спрямована на надання ефективних та якісних послуг, що призводить до більшої кількості клієнтів, меншої кількості відходів та зменшенню негативного впливу підприємства на навколишнє середовище;
- просьюмерські моделі – зелені бізнес – моделі, що засновані на основі об'єднання просьюмерів (людей, які не тільки потребують ресурсів, але і виробляють) та симбіотичних відносин партнерства у бізнесі.

Стійкі інновації поступово перестають бути відповіддю бізнесу та управління на стандарт і нормативні вимоги. Вони активно перетворюються на головне джерелом конкурентних відмінностей та переваг. Підприємства, які не приймають стійкі інноваційні рішення, у найближчій перспективі

ризикують втратити ринкову значимість та поступово втрачати потенціал фінансової рентабельності.

Пошук інноваційних бізнес – моделей в Україні протягом останніх років постав стратегічним пріоритетом управління багатьох підприємств. Серед пропозицій, які враховують специфіку національного середовища та економічних умов розвитку, заслуговують на увагу моделі *Freemium* (переважно для компанії IT – індустрії), моделей по типу відносин (B2B, B2C, B2G, C2C (P2P) тощо), моделі соціального підприємництва, відкриті бізнес – моделі, бізнес – моделі сервітизації, віртуальні бізнес – моделі, моделі вертикального землеробства (у сфері аграрного бізнесу), моделі *smart* – спеціалізації, моделі енергозбереження та ефективності, засновані на використанні ВДЕ, моделі замкнених циклів виробництва, кластерні моделі та інші.

Перераховані інноваційні моделі мають потужний потенціал продуктивності та є перспективними для українських підприємств у частині підвищення рівня їхньої інноваційної активності. Разом з тим, вибір інноваційної моделі бізнес – суб'єктом має враховувати низьку факторів, які обумовлюють можливості і успіх її імплементації у господарську практику. Для її обрання необхідними є врахування та оцінка низькі основних чинників, які здійснюють вплив на характер імплементації і реалізації бізнес – моделі та її майбутній успіх. *Інноваційна модель за своїм характером має носити ознаки адаптивності із чіткою орієнтацію на фінансовий базис її впровадження* (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Алгоритм вибору адаптивної інноваційної бізнес – моделі розвитку підприємства на основі сталих та інклюзивних інновацій
(джерело: авторська розробка)

Крім сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, адаптивні інноваційні бізнес – моделі мають враховувати територіальну специфіку та регіональний контекст впровадження і реалізації. Територіальні адміністративні одиниці часто характеризуються особливими обставинами, які вимагають індивідуальних підходів до інновацій. Фокус інновацій змінюється залежно від цих умов та забезпечує безпеку їх реалізації. З урахуванням значного територіального масштабу, наявного виробничо-ресурсного та інноваційного потенціалу економіки України, а також суттєвих відмінностях в умовах територіального розвитку, *доцільним постає питання обґрунтування регіональних моделей стимулювання інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.* Контекст кожного регіону грає вирішальну роль в успішності впровадження інновацій. Регіональні моделі стимулювання інноваційної діяльності бізнесу спрямовані на розвиток конкурентних

переваг регіону шляхом посилення взаємодії між інноваційними суб'єктами та підвищення місцевого ділового потенціалу та конкурентоспроможності.

Практичним прикладом реалізації сучасних регіональних інноваційних моделей є модель Quadruple Helix, яка є прогресивною похідною від класичної бізнес – моделі Triple Helix (описує взаємодію трьох секторів: уряд, бізнес і академічні кола) та додає до цих складових громадянське суспільство. *За такого синергійного архітектурного підходу інноваційна діяльність підприємств набуває ознак соціальної орієнтованості, сталості та інклюзивності.*

Нікітін Ю.О., Мельник М.В., Кульчицький О.І. пропонують модель підвищення рівня інноваційної активності підприємств «Six Helix Model». За архітектурою та характером дії вона схожа з попередньою моделлю та включає ще два важливих компоненти – екологію та медіапростір і культуру. [194]

Регіональні моделі стимулювання інновацій визначаються більш гнучким та адаптивним характером, оскільки враховують специфіку розвитку територій, регіональні соціально–економічні, політичні, географічні, історичні параметри для ефективної адаптації своїх інноваційних продуктів і процесів, функціональність місцевої інноваційної інфраструктури тощо. Врахування територіальних особливостей є необхідною передумовою для створення місцевого мікроклімату «інноваційного комфорту» у регіоні, який має вирішальне значення для створення та поширення інновацій. За такого підходу до вибору інноваційної моделі *вважаємо доцільним запропонувати регіональну адаптивну модель поєднання відкритих та гнучких інновацій.*

Відкриті інновації та гнучкі інновації – дві базових характеристики адаптивної інноваційної моделі, які підприємства можуть використовувати для стимулювання інновацій. Відкриті інновації стратегічно орієнтовані на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами (споживачі, постачальники, науково–дослідні інститути, посередники, фінансові установи, інвестори). Крім того, відкриті інновації, на нашу думку, постають більш перспективним

та зручним варіантом для українських підприємств, які не мають потужного науково – дослідницького потенціалу, та, в основному, орієнтуються не на власну генерацію, а на придбання вже існуючих інновацій (або їх спільну генерацію у межах регіональної інноваційної моделі разом з іншими учасниками). Поряд з цим, концепція відкритих інновацій не виключає їх самостійну розробку у межах самого підприємства. Успішна реалізація відкритих інновацій у регіональних областях потребує різноманітності як усередині підприємств, так і за їх межами, оскільки підприємства виходять за межі регіону. Для сприяння обміну інформацією та співпраці між місцевими підприємствами, академічними установами та стартапами необхідною є підтримка місцевих органів самоврядування. Перш за все, така підтримка має бути зосереджена на інвестуванні у регіональну інноваційну інфраструктуру, таку як технологічні парки та інкубатори, сприяючи кластеризації інноваційних суб'єктів та заохочуючи культуру відкритості та обміну ідеями у регіоні.

Гнучкі інновації – ітеративний інструмент який підтримує безперервний зворотній зв'язок і здатність системи управління адаптуватися до мінливих умов. У регіональних інноваціях гнучкість має вирішальне значення, оскільки місцеві умови, динаміка ринку та ресурси можуть сильно відрізнятися. Гнучкий підхід дозволяє підприємствам швидко змінити курс, вдосконалити свої стратегії та реагувати на нові виклики, можливості і загрози.

Логічний та практичний зв'язок між відкритими та гнучкими інноваціями постає очевидним за умов їх поєднання, коли вони виступають як синергійний адаптивний процес. Відкриті інновації забезпечують різноманітність ідей і зовнішніх перспектив, необхідних для розвитку гнучких інновацій. Аналогічним чином, методи гнучких інновацій дозволяють підприємствам ефективно застосовувати надбання і результати, отримані в ході використання відкритих інноваційних ініціатив. Такий синтез дозволяє швидко експериментувати із зовнішніми ідеями, генерувати власні

інноваційні рішення, що сприяє нарощуванню інноваційного потенціалу підприємств.

Отже, *адаптивна регіональна модель відкритих та гнучких інновацій* – це система взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу (бізнесу, науково – дослідних установ, державою, громадськістю) на рівні конкретного регіону, спрямована на підвищення інноваційної активності підприємств шляхом прискорення сталого розвитку бізнесу та економіки територій через створення сталих суспільно ціннісних пропозицій.

Регіональна модель відкритих і гнучких інновацій будується на принципах колаборації, швидкого обміну ідеями та адаптивному організаційно – економічному механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Вона передбачає використання адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств, який реагує на зміни зовнішнього середовища та глобальні виклики. *Особлива увага приділяється соціальній відповідальності та інклюзивності*, що виражається у створенні рівних можливостей для молодих спеціалістів, підтримці стартапів і розробок, орієнтованих на суспільні потреби. Важливим елементом є *принципи сталого розвитку*, спрямовані на зменшення екологічного навантаження, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розвиток «зеленої» економіки. *Європейський досвід*, зокрема приклади регіональних інноваційних кластерів у Фінляндії, Швеції та Німеччині, доводить ефективність поєднання відкритих інновацій із соціальною інклюзивністю та корпоративною відповідальністю. У таких моделях активно використовуються платформи для краудсорсингу, акселератори стартапів, венчурне фінансування та цифрові екосистеми, що стимулюють створення нових ринкових ніш. Для українських регіонів подібний підхід може стати основою для підвищення інноваційної активності, інтеграції в європейські інноваційні мережі та розвитку стійкої економіки. Її успіх у значній мірі визначається якістю інституційної інфраструктури регіону, сприйняттям цінностей сталого розвитку всіма

стейкхолдерами та факторами інноваційного середовища. Архітектура регіональної моделі відкритих і гнучких інновацій підприємств представлена на рис. 3.9.

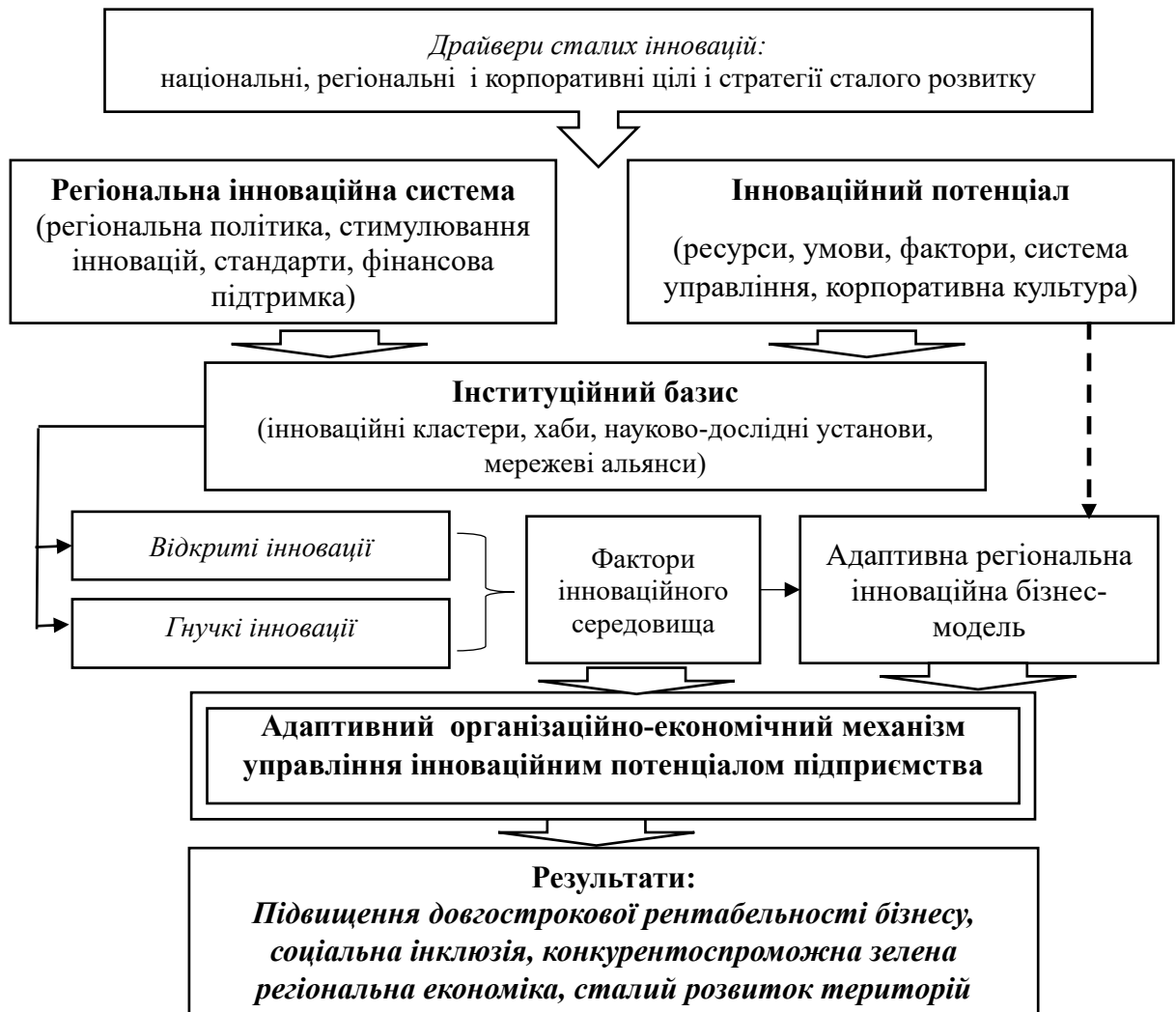


Рисунок 3.9 – Архітектура регіональної адаптивної моделі інноваційного розвитку підприємств (джерело: авторська розробка)

Контекст кожного регіону відіграє вирішальну роль успішності впровадження адаптивних інноваційних моделей розвитку. Регіональні інноваційні моделі мають бути спрямовані на розвиток конкурентної переваги регіону шляхом заохочення взаємодії між інноваційними суб'єктами та підвищення місцевого ділового потенціалу та реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Серед основних якісних характеристик регіональної адаптивної моделі стимулювання інноваційного розвитку підприємств слід відмітити ознаки, які є наслідком синергії між відкритими та гнучкими інноваціями:

1) *сприяння більш активному розвитку співробітництва і партнерства* наявність тісного зворотного зв'язку між всіма учасниками моделі – сприяє безперервному циклу генерації і впровадження інновацій. Адаптивна регіональна модель також має залишатись чутливою для до потреб суспільства та зацікавлених сторін, стратегічно орієнтуючись на цілі сталого розвитку регіону, бізнесу та суспільства.

2) *управління ризиками* – адаптивні інновації покращують можливості виявлення та пом'якшення ризиків від розробки і впровадження відкритих інновацій. Такий інтерактивний збалансований підхід дозволяє підприємствам проактивно реагувати на ризики, використовувати інноваційні можливості та ефективно орієнтуватися у особливостях регіонального і локального інноваційного середовища.

3) *ефективний розподіл ресурсів* – синергійна адаптивна модель поєднання гнучких та відкритих інновацій створює основу для оптимального розподілу ресурсів серед всіх стейкхолдерів регіону. Цей спільний підхід гарантує ефективне використання обмежених ресурсів, сприяє обміну знаннями та покращує загальну регіональну інноваційну екосистему.

4) *створення умов для нарощування інтелектуального капіталу регіону і підприємств* – підвищення інноваційної активності підприємств передбачає програми підвищення кваліфікації персоналу у сфері інновацій та цифрових технологій, залучення талантів (STEM – освіта, міграційні програми для IT – фахівців), стимулювання підприємницької культури через освітні ініціативи (хакатони, бізнес-школи).

5) *прийняття рішень на основі даних*. Адаптивна регіональна модель інноваційного розвитку підприємств відрізняються своєю здатністю поєднувати регіональні знання із зовнішнім досвідом, сприяючи інноваційним ініціативам, що ґрунтуються на сучасних інформаційних

технологіях, враховують контекст та відповідають можливостям та проблемам регіону.

б) *контекст сталого розвитку та інклюзивних інновацій*. Адаптивні регіональні моделі орієнтуються на врахування змін, орієнтирів і цінностей суспільства, провідними з яких у найближчій перспективі є цінності сталого розвитку. Регіональна модель стимулювання інновацій має ґрунтуватися на відкритості, співпраці, гнучкості та цифровій трансформації. Основним результатом є створення екосистеми, де підприємства, наукові установи та державні інституції взаємодіють для швидкого впровадження інновацій у реальний сектор економіки для досягнення цілей сталого розвитку території.

Головним питанням створення адаптивних моделей стимулювання інноваційного розвитку підприємств є пошук джерел фінансового забезпечення та акумулювання фінансових потоків. Світовий досвід показує, що вагоме місце у фінансовому забезпеченні інноваційного розвитку розвинутих країн та регіонів відводиться державним та муніципальним бюджетам. Зокрема, фінансова підтримка з боку державних інституцій є виключною у фінансуванні фундаментальних досліджень і розробок, створенні інноваційного інфраструктурного середовища, механізмів захисту інтелектуальних прав. Разом з тим, враховуючи обмеженість фінансового потенціалу державного та місцевих бюджетів України, пошук джерел фінансового забезпечення та стимулювання інноваційної активності підприємств потребує нових рішень у напрямку змішаних джерел фінансування. Для українських підприємств на даний час основним джерелом фінансового забезпечення інноваційної діяльності залишається власний капітал та його інструментарій. Обмеженість обсягів державної фінансової підтримки інноваційного розвитку підприємств і регіонів частково може бути компенсована за рахунок гарантійних інструментів та представництва вітчизняних підприємств у світовому фінансово – інноваційному просторі (державні гарантії у грантових проєктах, сприяння створення міжнародних інноваційних фондів в Україні, надання кредитних

гарантій та податкових пільг, створення фондів «зелених» інвестицій, національних інвестиційно – інноваційних платформ, тощо).

Серед фінансових інструментів, які стимулюють розробку і впровадження сталих інновацій, перспективними для адаптивних регіональних моделей України постають: пільгові та «зелені» кредити, що надаються банківськими установами під гарантії з боку держави, «зелені» фонди, розширення практики участі підприємств у міжнародних грантових проєктах.

Потужним потенціалом залучення фінансових потоків для підвищення рівня інноваційної активності підприємств має цифровізація та використання нових платформних інструментів залучення капіталу. Серед успішних прикладів використання цифрових платформ для підтримки інноваційних проєктів можна відмітити такі платформи, як «Innovation Days» (платформа для навчання та обміну досвідом в галузі інновацій, США), венчурні, інвестиційні та кредитні платформи (AngelList, США, Seedrs / Crowdcube ЄС, Lending Club), краудфандингові платформи (наприклад, Kickstarter – США).

Цифрові платформні механізми виступають як універсальний інструмент, що дозволяє подолати фрагментованість інноваційної інфраструктури, пришвидшити обмін знаннями й цифровими рішеннями та забезпечити стійкий доступ до інвестиційних ресурсів. Цифрова платформа, побудована на принципах гнучкості, адаптивності, інклюзивності та орієнтації на створення довгострокової суспільно корисної вартості, стає логічним результатом еволюції організаційно – економічних механізмів управління і водночас практичним інструментом впровадження соціально та екологічно відповідальних інновацій. Її впровадження дозволить переосмислити модель взаємодії підприємств окремої території (регіону, області, країни), посилити їх інноваційну активність і забезпечити відповідність територіального розвитку принципам сталості та сучасним європейським вимогам.

Створення таких цифрових інноваційних платформ може відбуватись за різниці ознаками і критеріями господарського управління – за територіальним ознаками, ознаками виробничої спеціалізації та галузевої належності, за характером залучення ресурсів та іншими. Враховуючи особливості економічного розвитку Південного регіону України, вважаємо доцільним у якості основної визначальної ознаки вибору типу і формату створення цифрової платформи для реалізації інноваційного потенціалу місцевих підприємств обрати їх секторальну належність (види економічної діяльності та їх технологічну взаємодію, зумовлену специфікою природно – економічних і соціальних умов регіону).

Одним із провідних драйверів національної економіки, який формує значний внесок у продовольчу безпеку, експортне позиціонування та загальну стійкість економіки України, є агропродовольчий комплекс Південного регіону України. Особливості кліматичних умов, висока концентрація родючих земель, характер виробничої спеціалізації, а також потужний потенціал морської експортної логістики роблять Південь країни стратегічним центром аграрного виробництва та міжнародної торгівлі. Однак для повноцінної реалізації цього потенціалу регіону необхідна модернізація інноваційної інфраструктури й перехід до цифрово орієнтованих моделей управління. У таких умовах створення регіональної цифрової інноваційної платформи виступає критично важливим інструментом, здатним об'єднати виробників, наукові установи, інвесторів, логістичні компанії та органи влади в єдину екосистему співпраці. Побудована на принципах гнучкості, адаптивності, інклюзивності та відповідальності, така платформа забезпечить прискорене впровадження соціально й екологічно орієнтованих інновацій, підвищить інвестиційну привабливість регіону та створить довгострокову суспільно корисну вартість. Саме на Півдні, де агропродовольча галузь формує основу регіонального розвитку й відіграє основну роль у відновленні України, така ініціатива стає не просто актуальною, а стратегічно необхідною.

Концепція регіональної цифрової інноваційної платформи має розглядатися як цілісний інструмент реалізації організаційно – економічного механізму управління інноваційним розвитком агропродовольчого комплексу Південного регіону. Її функціональна логіка ґрунтується на інтеграції управлінських, інформаційно – аналітичних, інвестиційних та інституційних компонентів у єдиний цифровий простір, що забезпечує узгодження інтересів основних стейкхолдерів – бізнесу, наукових установ, громад, органів влади та інвесторів. Платформа покликана виконувати роль координатора інноваційних процесів, підсилюючи взаємодію між учасниками, усуваючи інформаційні розриви, підвищуючи прозорість рішень та формуючи умови для реалізації соціально та екологічно відповідальних інновацій.

У межах організаційно – економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу регіональних бізнес – суб'єктів така платформа виступає одночасно інструментом управління ресурсними потоками, середовищем формування інноваційної динаміки та каналом залучення інвестицій, орієнтованих на довгострокову суспільну цінність. Завдяки цифровим сервісам, аналітичним модулям і механізмам підтримки підприємницьких ініціатив вона забезпечує адаптивне реагування на зміни зовнішнього середовища, формує нові канали комунікації між учасниками агропродовольчої екосистеми та сприяє переходу від фрагментарного інноваційного розвитку до системного управління. Таким чином, концепція платформи фокусується на перетворенні управлінських підходів у напрямку відкритості, інтеграційності та сталості, створюючи умови для еволюції інноваційної моделі агропродовольчого комплексу. У якості основних завдань запропонованої цифрової інноваційної платформи доцільно визначити слідуючи: інтеграція стейкхолдерів агропродовольчого комплексу Південного регіону в єдиний цифровий простір співпраці; формування відкритої інноваційної інфраструктури з доступом до цифрових сервісів, аналітики та сталих технологій; підвищення адаптивності управління інноваційним потенціалом підприємств; забезпечення прозорих механізмів залучення

інвестицій та оцінювання соціально – екологічного ефекту інноваційних проєктів; підтримка впровадження екологічно та соціально відповідальних інновацій; посилення аналітичних можливостей підприємств на основі даних і прогнозних моделей; сприяння розвитку людського капіталу через цифрові освітні інструменти; підвищення прозорості взаємодії та прийняття управлінських рішень; формування довгострокової суспільно корисної вартості регіонального агропродовольчого розвитку.

Основними принципами функціонування запропонованої платформи мають стати: гнучкість її технічної архітектури, адаптивність управління, інклюзивність до стейкхолдерів, орієнтація на стійкі способи виробництва й управління, прозорість та відкритість даних, високий рівень кібербезпеки.

Функціональне наповнення та структура регіональної цифрової інноваційної платформи мають бути спрямовані на створення інтегрованого інноваційного середовища, яке забезпечує взаємодію, управління, оцінювання та підтримку інноваційного розвитку підприємств агропродовольчого комплексу Південного регіону. Її ядром є цифрова екосистема, що поєднує інформаційно – аналітичні модулі, сервісні компоненти та комунікаційні інструменти для забезпечення повного циклу інноваційної діяльності – від генерації ідей до реалізації проєктів та оцінювання їх соціально – екологічної ефективності. Таким чином, у структурі платформи пропонується виділити три основних блоки: модуль збору даних, сервісний модуль та модуль моніторингу і оцінки результатів (рис. 3.10).

Важливою складовою сервісного блоку є інвестиційно – фінансовий модуль, основний функціонал якого зосереджений на забезпеченні прозорого, справедливого і рівного доступу всіх без виключення підприємств до фінансових ресурсів, інвестиційних пропозицій, грантових програм та інших джерел залучення і акумулювання інвестиційно– інноваційних потоків.

Як показали проведені дослідження, в Одеській області вже є пілотні проєкти створення digital – платформ, які створюють умови для об'єднання

інноваційних ініціатив стейкхолдерів за різними видами економічної діяльності. Такими платформами є SPILNOTA (соціальна платформа для надання гуманітарної допомоги), Powerwall (цифровий проєкт для забезпечення сталого енергопостачання), Український сигнал (кібер– та інформаційна безпека), кіберволонтер (розвиток цифрових навиків у мешканців територіальних громад). У сільському господарстві прикладом реалізованих цифрових платформних ініціатив є платформа цифрового землеробства Climate FieldView, яка забезпечує отримання та систематизацію агрономічних даних (з полів) для прийняття ефективних і оперативних управлінських рішень.

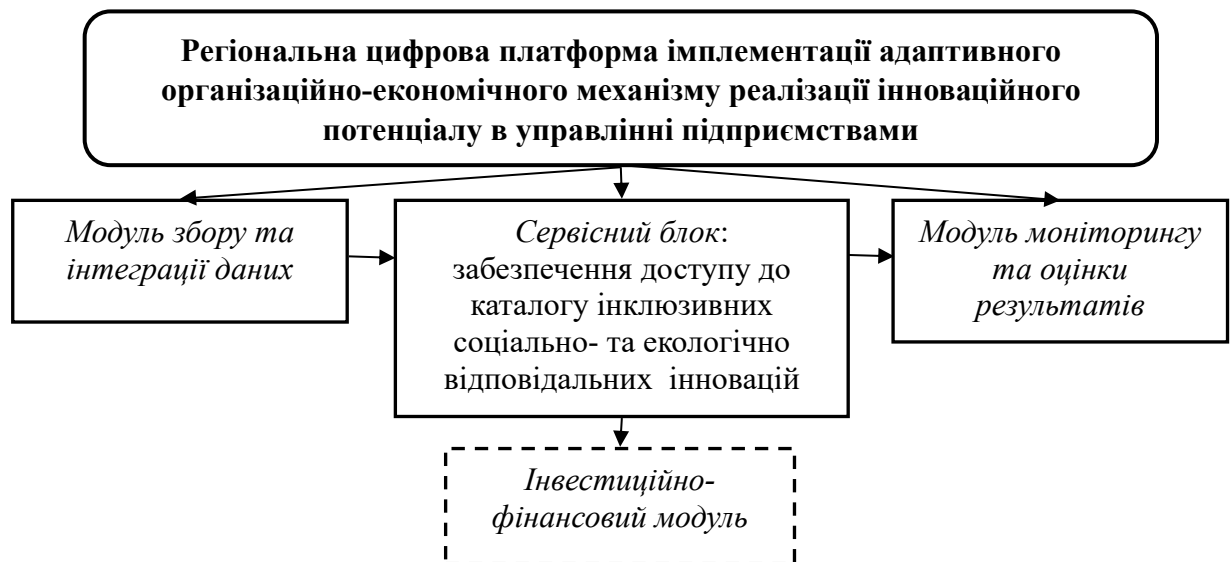


Рисунок 3.10 – Структура регіональної цифрової платформи втілення адаптивного організаційно – економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємств (джерело: авторська розробка)

Досвід функціонування цих технологічних інструментів показав їх високу продуктивність, доступність та зручність для бізнесу. Проте, масштаб поширення використання інструментарію цифрових платформ є досить обмеженим, зокрема, у частині підтримки управління процесами реалізації інноваційного потенціалу агропродовольчих підприємств.

У зв'язку з цим, пропонуємо проєкт створення цифрової регіональної платформи – GreenAgroHub Odesa. У якості відповідальної структури за її створення пропонуємо визначити Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної адміністрації, як відповідального суб'єкта за створення та координацію цифрової платформи регіонального агропродовольчого розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні положення, які визначають повноваження Департаменту аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної адміністрації як відповідального суб'єкта за створення регіональної платформи GreenAgroHub Odesa (джерело: авторська розробка)

Основні положення	Коротка характеристика
Інституційний мандат та повноваження	Департамент є профільним органом регіонального управління, який відповідає за реалізацію державної аграрної політики, розвиток продовольчого сектору та регулювання земельних відносин на території області (за часів воєнного стану – основний орган управління АПК Південного регіону України). Має офіційні повноваження координувати програми, проєкти та інноваційні ініціативи у сфері АПК.
Можливості доступу до регіональних даних та аналітичних ресурсів	Департамент акумулює інформацію про сільськогосподарські підприємства, агропродовольчі ринки, інвестиційні можливості, земельні ресурси та інфраструктурні об'єкти, що створює передумови для організації центру для розгортання цифрової платформи, яка потребує системної інтеграції даних.
Потенціал міжвідомчої координації	Створення платформи передбачає активну співпрацю та партнерство з громадами, підприємствами, науковими установами, інвесторами, екологічними та соціальними інституціями. Департамент має організаційний ресурс та авторитет для забезпечення такої взаємодії.
Відповідальність за стратегічний розвиток АПК області та регіону	Цифрова платформа є інструментом реалізації стратегічних документів (регіональних програм розвитку агропродовольчого сектору, програм інноваційного та сталого розвитку). На Департамент покладені обов'язки за їх виконання, що створює можливості забезпечення відповідності завдань платформи стратегічним пріоритетам розвитку регіону
Забезпечення інтеграції соціально й екологічно відповідальних інновацій	Впровадження інновацій, спрямованих на екологічну стійкість, продовольчу безпеку та соціальну відповідальність бізнесу, належить до сфери компетенції департаменту. Він здатен гарантувати, що платформа буде відповідати принципам «зеленого» й інклюзивного розвитку

Створення цифрової платформи GreenAgroHub Odesa ґрунтується на комплексному підході забезпечення виконання її головного завдання – інтеграції даних, забезпечення комунікації між стейкхолдерами, аналітики, кооперації та впровадження екологічно та соціально відповідальних інновацій. Витрати на її створення та забезпечення функціонування включають витрати на технічне проєктування та архітектуру платформи, розробку веб – платформи та юзер – інтерфейсу, на створення серверної частини та баз даних та інших. Загальний розмір вкладень, необхідних для організації та забезпечення роботи цифрової платформи, за попередніми розрахунками становить 1530 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на створення цифрової платформи GreenAgroHub Odesa (джерело: авторська розробка)

Статті витрат	Зміст робіт	Сума інвестицій, тис. грн.
Технічне проєктування та IT – архітектура	Технічне завдання, моделювання структури даних, дизайн архітектури	150,00
Розробка веб – платформи	Створення порталу, дизайн UI/UX, адаптивна версія	300,00
Розробка особистих кабінетів користувачів	підприємства, громади, наука, інвестори	200,00
Створення бази даних та серверної логіки.	Серверна частина, хмарні сервіси, API	200,00
Інтеграція з державними та відкритими даними	Кадастрові карти, моніторинг земель, реєстри, аналітика	
Геоінформаційні модулі	Інтерактивні карти виробників, земель, логістики	80,00
Модулі аналітики та оцінки сталих інновацій	Екологічні, соціальні та економічні індикатори	80,00
Захист даних та кібербезпека	Шифрування, аудит, системи безпеки	100,00
Контент – напрацювання	Заповнення бази підприємств, інновацій, технологій	80,00
Тестування та доопрацювання	Бета – версія, виправлення помилок	50,00
Навчання користувачів	Вебіари, інструкції, методичні матеріали	40,00
Адміністрування та технічна підтримка (6 – 12 міс.)	Супровід, оновлення, підтримка	100,00
Маркетинг та реклама платформи	Промоція, SMM, інформаційна кампанія, презентації	100,00
Інші витрати		50,00
Разом		1530,00

Формою фінансування даного цифрового проєкту, на думку автора, має стати змішане фінансове забезпечення, основними джерелами – кошти місцевого бюджету Одеської області та добровільні фінансові ініціативи великих агрохолдингів, бізнес – діяльність яких пов’язана з Південним регіоном, Одеською областю та її портової логістикою.

Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської ОДА виступає головним ініціатором та координатором створення цифрової платформи. Фінансування з місцевого бюджету забезпечує легітимність проєкту, покриття базових витрат на розробку, серверну інфраструктуру та тестування, а також гарантії підтримки та розвитку платформи на регіональному рівні. Обсяг фінансування пропонується на рівні 50 – 60% загальної вартості проєкту, що дозволить забезпечити запуск MVP – версії та її основний функціонал. Близько 40 – 50% загального обсягу необхідних інвестиційних ресурсів має забезпечити великий агробізнес Південного регіону на засадах добровільної участі та підтримки ініціатив зі сталого розвитку регіону. Серед основних учасників вважаємо доцільним відмітити: ТОВ «Kernel», ТОВ СП «Нібулон» та інші.

Серед потенційних форматів участі агрохолдингів, на які покладаються функції фінансової підтримки створення платформи GreenAgroHub Odesa, слід відмітити:

1) добровільні внески – донорство, що ґрунтується на фінансуванні частини витрат на розробку та запуск платформи із наданням донорам пільгового (привілейованого) доступу до преміум-функцій, можливостей бренд-присутності та першочергового вибору проєктів;

2) механізм партнерства «модуль-на-замовлення» – можливості фінансування окремих модулів платформи (геоінформаційного модуля, аналітичного тощо);

4) механізм технічної підтримки створення цифрової платформи – за рахунок власних технічних баз, інструментів, інформації, інтелектуальним капіталом (персоналом), експертами тощо.

Очікуваними результатами від створення і функціонування цифрової платформи GreenAgroHub Odesa є: забезпечення прозорості і доступності даних про агропродовольчий сектор; підвищення рівня впровадження соціально та екологічно відповідальних інновацій виробниками агропродовольчої продукції Південного регіону; створення цифрової основи для розвитку аграрних кластерів та ланцюгів доданої вартості; формування передумов для подальшого масштабування цифрової інфраструктури регіону.

Виключно важливим напрямом організаційного забезпечення роботи платформи GreenAgroHub Odesa є її популяризація у межах цифрового інформаційного простору країн ЄС. Просування платформи у європейський медійний простір передбачає поєднання трьох компонентів: 1) офіційна і професійна присутність на європейських онлайн-ресурсах; 2) активна взаємодія із бізнес – та інноваційними спільнотами ЄС; 3) участь у програмах, платформах і мережах, що фінансуються або підтримуються ЄС.

Авторами пропонується наступний алгоритм дій для цифрового просування GreenAgroHub Odesa у ЄС:

Крок перший – підготовка контенту та платформи – створення англomовну версію платформи (70 – 100% контенту англійською). Передбачає підготовку коротких описових текстів, аналітики, презентації, інвестиційного pitch deck.

Крок другий – забезпечення присутності платформи на основних цифрових каналах країн ЄС: LinkedIn (офіційна сторінка, регулярні пости про інновації та інвестиційні можливості), Twitter (короткі новини, анонси подій, участь у тематичних дискусіях), YouTube (оглядові відео про платформу, сталий розвиток та можливості для партнерів).

Крок третій – реєстрація платформи у європейських інноваційних екосистемах: ECCP (European Cluster Collaboration Platform) – як регіональний інноваційний хаб, EIP-AGRI (публікація проєктних ідей, запитів на партнерів), Horizon Europe Partner Search (розміщення

партнерських пропозицій та інноваційних рішень), SmartAgriHubs, EDIH, EEN тощо (підключення до мереж, пошук партнерів та технологій).

Крок четвертий – комунікація через офіційні та партнерські канали (представництво України при ЄС, EU4Business, EU4Digital: прес – релізи, публікації, e – mail розсилки тощо).

Кінцевим результатом цих кроків має стати впізнаваність платформи GreenAgroHub Odesa у цифровому просторі ЄС, зростання обсягів залучення інвестиційних потоків, необхідних для провадження екологічних і соціально відповідальних інновацій підприємствами агропродовольчого сектору Південного регіону України, підтримка інноваційних рішень і проєктів Одеської області та регіону.

Успіх реалізації адаптивних регіональних моделей стимулювання інноваційної діяльності підприємств, у кінцевому підсумку, визначатиметься рівнем їхньої інноваційної організаційної культури. Культура інновацій в організації відноситься до середовища, у якому мотивується і підтримується креативність, нові ідеї та прагнення людей до змін. Інноваційна корпоративна культура, яка цінує і сприяє всебічному розвитку інновації є однією з основних складових ідентичності підприємства. Вона дозволяє створити атмосферу, у якій співробітники відчують себе повноцінними учасниками, генерують нові рішення і ідеї, підходи та приймають активну участь у реалізації інноваційних проєктів. Підґрунтям інноваційної корпоративної культури є індивідуальні цінності і принципи власників бізнесу та його менеджменту. Розуміння необхідності інновації для підприємства, характер інновацій та пріоритет цінностей соціальної відповідальності бізнесу формують організаційно – управлінський фундамент, який необхідний для стимулювання інноваційного розвитку підприємств та заохочення персоналу. Філософія підприємства, у межах якого інновації є джерелом життєвої сили бізнесу, сили організаційної інноваційної культури є драйвером, який дозволяє підприємству створювати стратегічні конкурентні переваги на соціально відповідальних інноваціях.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом

Реалізація інноваційних управлінських рішень підприємств передбачає моніторинг та оцінку результативності управлінських змін та їх наслідків для бізнесу та підприємств у цілому. У межах імплементації організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом буде як розглядатись як складова стратегічного аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства. Результативність механізму управління інноваційним потенціалом визначається його широким впливом на фінансові показники, організаційну культуру та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Управлінські рішення, орієнтовані на імплементацію у господарську практику нових механізмів господарювання, об'єктивно пов'язані з певними ризиками та витратами, що виникають у процесі залучення й розподілу ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного потенціалу. Оцінка результативності таких механізмів надає підприємствам можливість переконатися, що їхні зусилля не лише призводять до нових ідей, але й перетворюють ці ідеї на відчутну цінність та позитивний вплив.

Моніторинг та оцінка організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств є складним завданням та потребує комплексного підходу. Така оцінка має носити ознаки системності, періодичності та враховувати різні напрями функціонування запровадженого механізму інноваційного розвитку. Комплексна об'єктивна оцінка повинна базуватися на якісних та кількісних індикаторах, а також враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, умови реалізації його інноваційного потенціалу. Оптимальний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом має бути гнучким,

стимулювати творчий підхід і забезпечувати швидку адаптацію бізнесу до змін.

Виняткова актуальність і важливість інноваційних процесів для бізнесу і управління зумовила виникнення значної кількості методичних підходів до оцінки результативності інновацій і рівня інноваційного розвитку підприємств. У цілому, загальний кінцевий результат використання цих підходів зводиться до пошуку резервів підвищення ступеня інноваційної активності підприємств, покращення їх фінансових показників і конкурентних позицій.

Критичний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки результативності всіх трансформацій, пов'язаних з інноваційним розвитком підприємств, дозволив відокремити з них декілька основних:

1. *Витратно – результативний методичний підхід.* Є одним з найбільш розповсюджених та ґрунтується на співвідношенні і порівнянні розміру витрат на інноваційні зміни і досягнуті результати. Даний методичний підхід включає декілька кількісних і якісних методів оцінки ефекту, та, в основному оперує вартісними індикаторами ефективності інновацій (розмір витрат, рентабельність, термін окупності інвестицій у інновації, дисконтовані потоки, внутрішня норма доходності та прибуток).

2. *Методичний підхід, який ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності підприємств, що забезпечується за рахунок інновацій.* Оцінка ефективності інноваційних змін через призму конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексний аналіз впливу інновацій на ключові показники діяльності та ринкові позиції підприємства. Результати діяльності формуються через реалізацію продуктових, технологічних, маркетингових і організаційно – управлінських інновацій. *Імплементация організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств, за змістом виступає як організаційно–управлінська адаптаційна інновація, яка сприяє виникненню інших видів інновацій на підприємстві.* Оціночними індикаторами інновацій

через призму конкурентоспроможності є три групи показників: 1) внутрішні індикатори (собівартість, продуктивність праці, якість та прибутковість товарів компанії); 2) зовнішні індикатори (питома вага ринку підприємства після інноваційних змін, динаміка обсягів продажів, лояльність клієнтів, рейтингові позиції конкурентоспроможності брендів); 3) інтегральні показники (індекс конкурентоспроможності, BSC, тощо).

3. Маркетинговий підхід до оцінки результативності інноваційних трансформацій – передбачає комплексний аналіз впливу інноваційних трансформацій на ринкові позиції, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Є інтегрованим підходом, який дозволяє провести комплексну оцінку реалізації інноваційного потенціалу підприємства на основі поєднання ринкових цілей підприємства (зростання частки ринку, покращення іміджу та вартості бренду, залучення нових клієнтів), комерційних цілей (збільшення прибутку, рентабельності, збільшення власного капіталу власників бізнесу), операційні цілі (оптимізація витрат і собівартості, підвищення якості продукту, оптимізація бізнес – процесів).

3. Урбаністичний підхід до оцінки результативності інноваційних змін – похідний методичний підхід, який враховує склад та активність інноваційного середовища діяльності бізнес-суб'єкта у певному територіальному просторі. Зокрема, мають значення відносини і результати взаємодії підприємства і з іншими місцевими інноваційними структурами (бізнес – інкубаторами, інноваційними парками, центрами, науковими установами тощо). Підхід акцентує увагу на системності, взаємозв'язках і партнерстві інноваційних підприємств, спільних ланцюгах вартості та досягнутих результатах у межах єдиного кластеру (інноваційного простору). За урбаністичного методичного підходу підприємство розглядається як частина єдиного інноваційного ландшафту регіону (території) та оцінює економічну ефективність інноваційного партнерства, екологічні ефекти

впливу на територію та місцевість, соціальну результативність спільних проєктів. [195 – 201]

Вимір та оцінка ефективності адаптаційного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємства мають виключне значення для підвищення цінності: як індивідуальної для підприємства, так і суспільної для теперішніх і майбутніх поколінь. Така цінність проявляється для підприємства як довгостроковий ефект та як стратегічні конкурентні переваги на ринку. Для стейкхолдерів створення суспільної довгострокової вартості проявляється у форматі соціально – екологічної відповідальності бізнесу та врахування інтересів всіх учасників: покупців, місцевих спільнот, територій, суспільства та навколишнього середовища. У зв'язку з цим, при виборі критеріїв до оцінки результативності дії адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, відповідно до представлених підходів вважаємо доцільним зосередити увагу на наступних: критерії економічної ефективності, організаційної ефективності, фактично досягнуті результати реалізації інноваційного потенціалу підприємств, стан конкурентоспроможності та потенціал довгострокової цінності (рис. 3.11).

Кожному з представлених критеріїв відповідає сукупність індикаторів оцінки результатів інноваційних змін на підприємстві. Їх врахування і використання дозволяє підходити до процесів побудови механізмів інноваційного розвитку підприємств з стратегічних позицій шляхом постійного удосконалення основних інноваційних процесів і рішень. Методична площина індикаторів оцінки ефективності інновацій у сучасній практиці є досить широкою, проте, у більшості випадках враховує оцінку співвідношення витратної та результативної їх складових. Адаптивний організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, крім цих напрямів, передбачає необхідність розширення площини виміру за рахунок додаткових показників, які комплексно охоплюють всі сфери інноваційних трансформацій підприємства.



Рисунок 3.11 – Критерії оцінки результативності дії адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств (джерело: авторська розробка)

Виключною відмінністю системи критеріїв оцінки результативності дії адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу від традиційних методичних підходів є наявність такого критерію, як потенціал довгострокової цінності, що створюється у результаті інноваційних трансформацій. Основним

результатом дії запропонованого механізму є *створення довгострокових конкурентних цінностей на основі адаптивного управління сталим розвитком інноваційного потенціалу*. Довгострокові конкурентні цінності, які створюються завдяки інноваційними змінам на підприємстві, мають подвійну природу і характер дії: вони мають стратегічну цінність для бізнесу та довгострокову суспільну цінність (рис. 3.12).

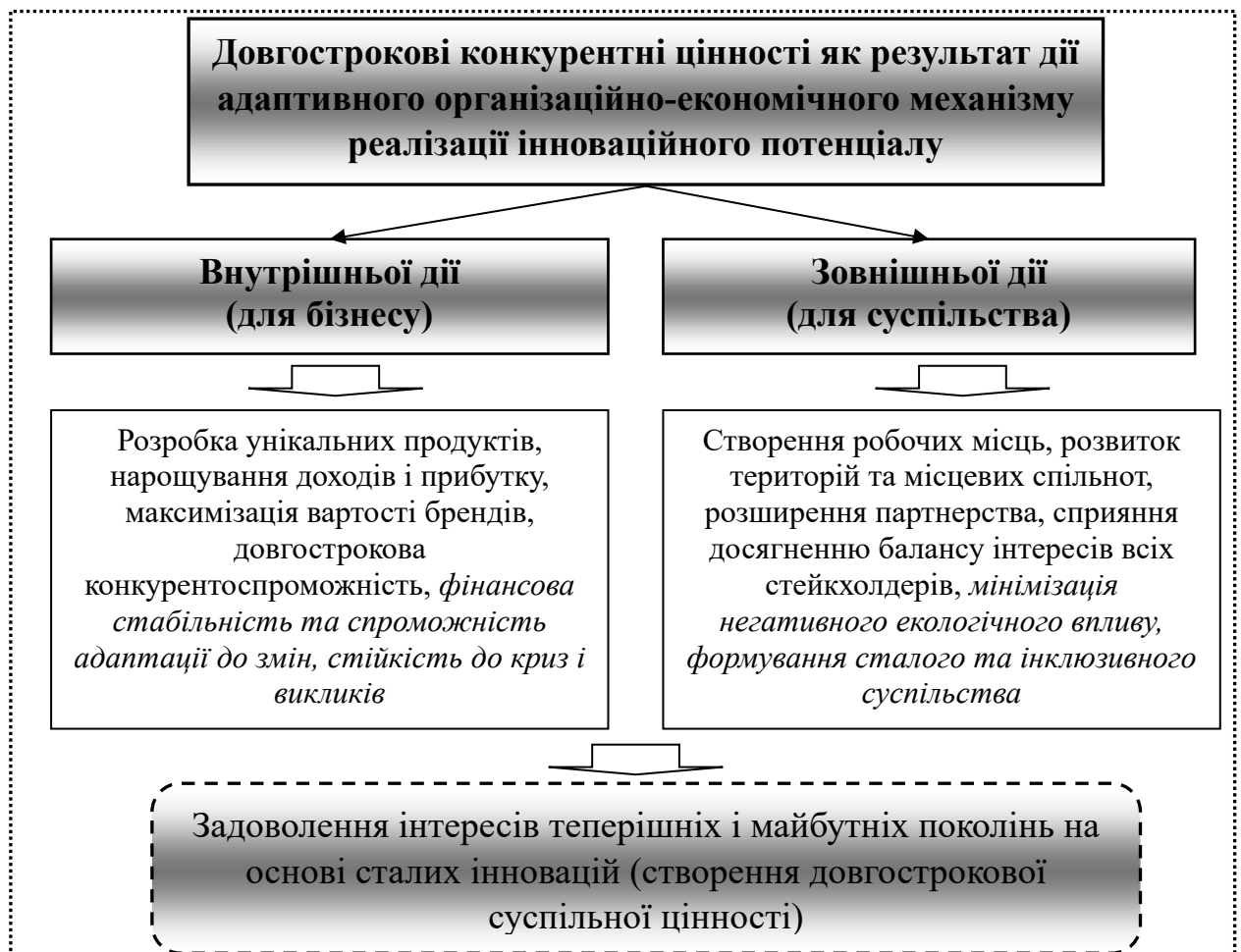


Рисунок 3.12 – Результат дії адаптивного організаційно – економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємства
(джерело: авторська розробка)

Досягнення загального результату вимагає розширення площини існуючих методичних підходів до оцінки результативності інноваційних змін. Таким підходом на авторську думку, може стати ціннісно – орієнтований методичний підхід до оцінки ефективності адаптивного організаційно –

економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств. Методичний підхід, заснований на оцінці цінностей, які створюють інновації, орієнтований на вимір як поточних економічних вигід від інноваційних перетворень у бізнесі, так і на оцінку величини суспільної вартості (цінності), яку створює бізнес завдяки реалізації інноваційного потенціалу. Методичний підхід орієнтований на визначення як короткострокової цінності (вигоди), так і довгострокової цінності бізнесу. Довгострокова цінність, створена завдяки інноваціям, створюється не тільки для задоволення інтересів власників підприємства, а й для задоволення інтересів суспільства у цілому. Джерелом створення довгострокової суспільної цінності, що є головною метою дії адаптивного організаційно – економічного механізму, є соціально відповідальні інновації.

Соціально відповідальні інновації є способом та інструментом досягнення цілей сталого розвитку підприємства і суспільства та формують базис довгострокової конкурентної цінності підприємства. Вони виходять за межі традиційних клієнто–орієнтованих інновацій та розширюють мережу клієнтів підприємства за рахунок включення інклюзивних груп населення, місцевих громад, територій, суспільства у цілому. Соціально орієнтовані відповідальні інновації мають стратегічний характер реалізації та впливу і спрямовані на досягнення конкурентних переваг підприємства на засадах сталого розвитку. Адаптивний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств спрямований на реалізацію соціально – відповідальних інновацій, які сприяють нарощуванню конкурентних переваг підприємства у стратегічній перспективі. Такі інновації діють у трьохвимірній площині: 1) на рівні підприємства, забезпечуючи задоволення інтересів його власників завдяки поточним конкурентним перевагам; 2) на рівні взаємодії з основними стейкхолдерами, сприяючи досягненню балансу інтересів всі сторін–учасників; 3) на рівні суспільства у цілому, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку та задоволенню інтересів як теперішніх, так і майбутніх поколінь (рис. 3.13).

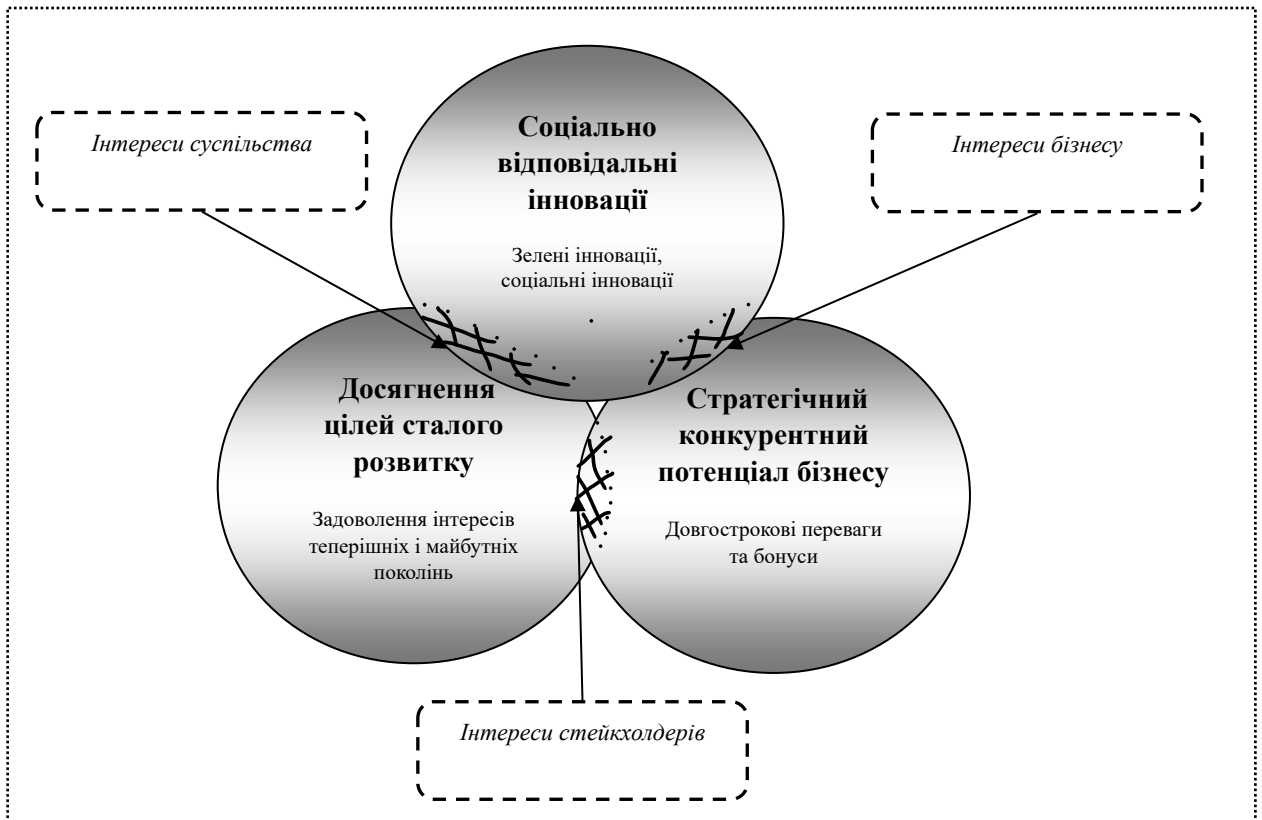


Рисунок 3.13 – Площини створення довгострокової конкурентної цінності на основі соціально відповідальних інновацій підприємств
(джерело: авторська розробка)

Ціннісно – орієнтований методичний підхід до оцінки ефективності адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств є комплексним і багатогранним. Він враховує як фінансові, так і нефінансові цінності, а також вплив інновації на різних зацікавлених сторін та навколишнє середовище. Запропонований методичний підхід передбачає вимірювання успіху інноваційних змін не лише за їхньою фінансовою (комерційною) віддачою, але й за їхнім соціальним, екологічним та економічним внеском для суспільства.

Ціннісно – орієнтований підхід до оцінки ефективності механізму впровадження інновацій базується на аналізі створення та розподілу довгострокової доданої вартості (суспільно корисної цінності), яку інновації приносять всім стейкхолдерам (споживачам, підприємствам, інвесторам, суспільству). На відміну від традиційних фінансових показників, він враховує

як економічні, так і нематеріальні цінності (соціальний вплив, екологічну стійкість, довіру споживачів, нефінансовий іміджевий капітал).

Серед основних принципів запропонованого методичного підходу вважаємо доцільним зосередити увагу на наступних:

1) орієнтація на стейкхолдерів – оцінка враховує потреби всіх зацікавлених сторін та партнерів підприємства (клієнти, персоналу, інвесторів, місцевих спільнот, суспільства).

2) баланс матеріальних і нематеріальних цінностей для всіх партнерів бізнесу. Оцінка надається не лише у розрізі фінансових результатів. Виключне значення мають якісні зміни, які забезпечуються за рахунок інноваційних трансформацій на підприємстві (репутація, лояльність, інтелектуальний капітал, мінімізація негативного екологічного впливу, підвищення ступеня інклюзивності спільнот).

3) довгострокова перспектива – оцінка результату і ефекту інновацій не обмежується короткостроковими показниками, а орієнтована, у першу чергу, на стратегічний вплив та довгострокову перспективу діяльності підприємства.

4) адаптивність до змін – підхід враховує динаміку ринку та зміну пріоритетів споживачів і партнерів, для яких *цінності сталого розвитку і справедливого інклюзивного суспільства постають домінуючими та визначальними.*

Застосування ціннісно – орієнтованого підходу до оцінки результативності механізмів управління інноваціями мають мати відповідні передумови та відповідне середовище. Інновації та механізми їх імплементації у практичну діяльність мають відповідати цінностям суспільства, бізнесу та управління. Споживачі, покупці, власники бізнесу, його основні партнери мають сприймати та поділяти спільні цінностей і орієнтири стратегічного розвитку. Ними можуть бути: соціальна справедливість (доступність інновацій для всіх верств населення), екологічна стійкість (зменшення шкоди від бізнесу для довкілля), економічний розвиток

(створення нових робочих місць, підвищення довгострокової конкурентоспроможності на екологічних засадах), культурна ідентичність (повага до традицій та норм суспільства), здоров'я та благополуччя населення тощо. Ціннісно – орієнтований підхід через спільні цінності і орієнтири дозволяє оцінити інновації не лише через призму прибутку, а й через їхній внесок у суспільне благо. Відповідність інновацій потребам та цінностям суспільства у довгостроковій перспективі є підґрунтям адаптивного організаційно – економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємств.

Кількісна та якісна оцінка ефективності адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств у межах ціннісно – орієнтованого підходу передбачає також розширення системи відповідних методів аналізу. Крім традиційних методів збору та аналізу даних, даний підхід передбачає використання специфічних методів оцінки результативності інновацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Рекомендовані методи оцінки ефективності адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств за умов застосування ціннісно – орієнтованого підходу (джерело: авторська розробка)

Методи оцінки	Коротка характеристика
Аналіз вартості для клієнтів та споживачів (Customer Value Analysis)	Визначення, яку додаткову цінність отримує споживач (поліпшення якості, зручності, оптимізація ціни, екологічність та безпека товару)
Модель оцінки ланцюгів вартості (Value Chain Analysis)	Оцінка, який вплив інновації здійснюють на кожному ланцюзі створення суспільно корисної цінності (від постачання до продажу) для всіх стейкхолдерів.
Оцінка соціально – економічного впливу (метод SROI)	Вимірювання цінності у розрізі трьох блоків: економічна віддача та чистий фінансовий результат, соціальний ефект, екологічний ефект.
Оцінка вартості брендів та іміджевого капіталу	Аналіз впливу інновацій на капіталізацію інтелектуального потенціалу персоналу, оцінка вартості брендів, місця брендів у рейтингу вартості та конкурентоспроможності
Збалансована система показників (BSC)	Інтеграція фінансових, клієнтських, внутрішніх процесних та навчальних критеріїв.

Ціннісно – орієнтований підхід дозволяє комплексно оцінити результативність управління інноваційним потенціалом підприємств, виходячи з його впливу на всі напрями діяльності підприємства та суспільства. *Актуальність такого підходу зростає за сучасних умов, при яких подальша інтеграція України у Європейський економічний простір передбачає підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств і суспільства у цілому, а також конкретних заходів з реалізації прагнень досягнення цілей сталого розвитку.*

Вимір та оцінка результатів інновацій, зокрема, які орієнтовані на довгострокову перспективу та мають складний суспільно – корисний характер втілення, є складним процесом. Крім традиційного аналізу, необхідно комплексно оцінити стан реалізації інноваційних ініціатив персоналу, оцінити швидкість дії «інноваційного конвеєра» та тривалість проходження всіх стадій інноваційного процесу (від народження ідей до її кінцевого фінансового результату), надати оцінку рівня залученості і мотивації персоналу, відслідкувати всі метрики інноваційного процесу та провести діагностику «вузьких міст» у дії адаптивного організаційно – економічного механізму реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Заключним етапом оцінки ефективності механізмів управління інноваціями є розрахунок сукупності індикаторів, які дозволяють оцінити досягнуті результати, реальний ефект та прогрес управління. За своєю природою і змістом, ці індикатори мають, переважно, бізнес характер. *За умов застосування ціннісно – орієнтованого підходу традиційні індикатори аналізу мають бути доповнені за рахунок групи додаткових показників, орієнтованих на оцінку створеної довгострокової суспільної вартості, яка враховує всі три її виміри: економічну, соціальну і екологічну.* Система таких додаткових специфічних індикаторів властива запропонованому методичному підходу, представлена на рис. 3.14.

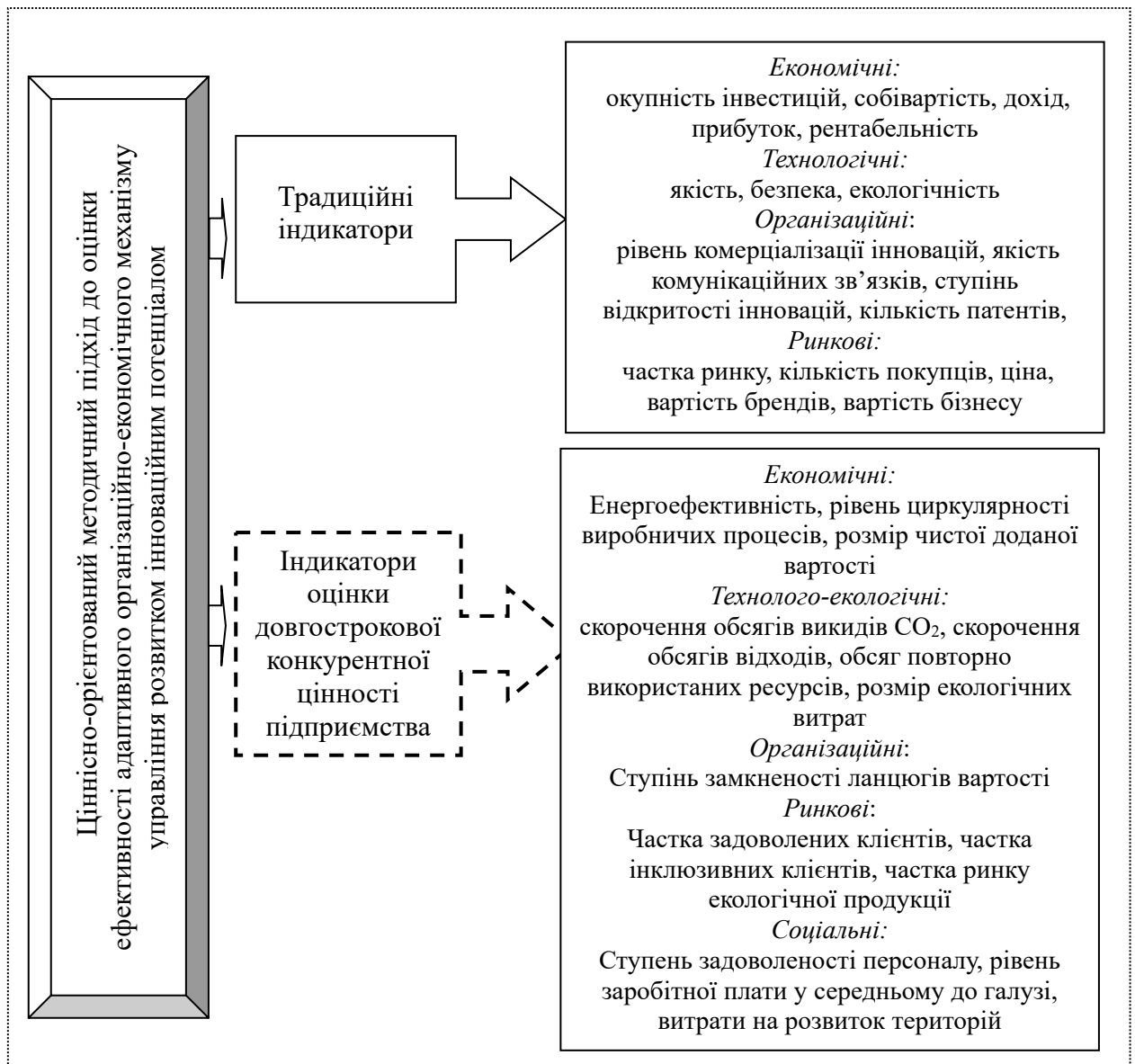


Рисунок 3.14 – Система індикаторів оцінки довгострокової конкурентної цінності підприємства (джерело: авторська розробка)

Застосування традиційних та нових рекомендованих підходів до оцінки результативності управління реалізацією інноваційного потенціалу підприємств стримується однією виключно складною умовою – дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку в Україні.

Серед основних проблемних напрямів, що характеризують проблему фінансового забезпечення інноваційного розвитку у сучасних реаліях, слід виділити: перенаправлення фінансових ресурсів на потреби оборони та

захисту країни, скорочення обсягів державного фінансування наукової діяльності та інновацій, зниження рівня інвестиційної привабливості національної економіки та скорочення обсягів інвестиційних потоків за всіма видами діяльності, обмеженість доступу до міжнародних фінансових ресурсів та проблема державної фінансової заборгованості, суттєве скорочення науково – технічного потенціалу країни (зокрема, за рахунок кадрового потенціалу), зростання конкуренції за наявні фінансові ресурси між підприємствами.

Суттєві втрати науковий потенціал країни зазнав внаслідок триваючого військового конфлікту. Конкурентоспроможний науковий сектор є основою інноваційного розвитку національної економіки. Виняткові втрати вітчизняний науковий сектор зазнав у частині кадрового потенціалу. За даними UNESCO станом на початок 2024 року чисельність науковців, які покинули Україну, дорівнювало близько 12%, понад 30% були вимушені продовжувати свою наукову діяльність за дистанційних умов, що значно обмежило потенціал досліджень. Істотних пошкоджень зазнала й дослідницька інфраструктура – понад 15%, 1443 будівель національних наукових закладів були частково зруйновані та суттєво пошкоджені. Основними викликами, з якими стикається український науковий сектор, є несприятливе робоче середовище для досліджень та академічної діяльності, спричинене військовим конфліктом. У сукупності із скороченням обсягів фінансування та фактичними втратами галузі, темпи активізації інноваційної діяльності українських підприємств значно уповільнились. [202]

За експертною оцінкою Світового банку загальні втрати наукового сектору України внаслідок руйнувань, спричинених військовим конфліктом станом на кінець 2024 року становлять близько 23 млрд. дол. США (рис. 3.15). Найбільших втрат зазнали такі області, як Донецька (3116,5 млн. дол.), Київська та м. Київ (відповідно 1155,2 млн. дол. та 1887,3 млн. дол. США), Харківська область (4464,5 млн. дол. США). Загальна сума втрат і

пошкоджень за всієї території України становить понад 12425 млн. дол. США.

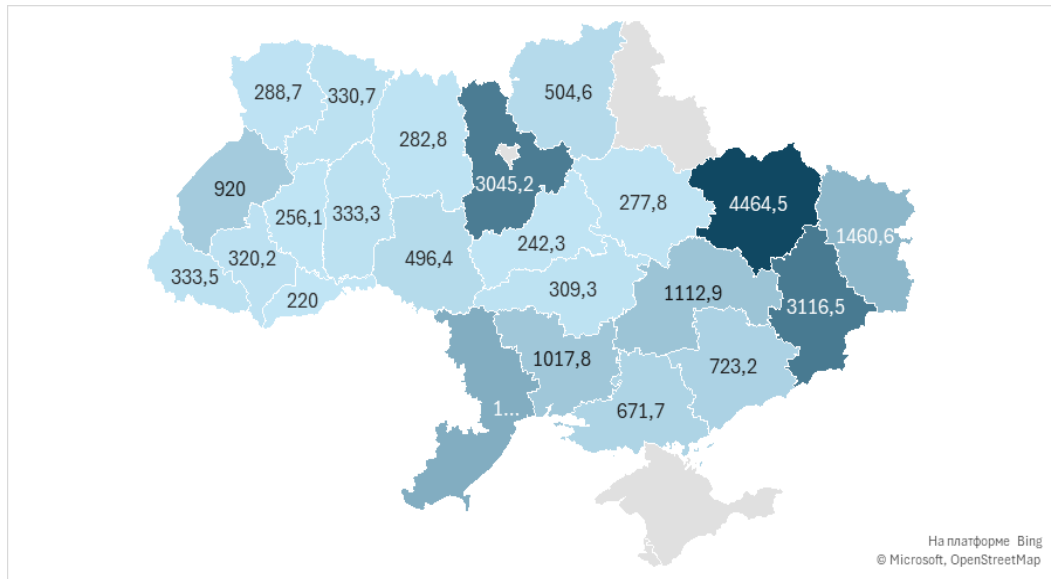


Рисунок 3.15 – Розмір збитків, спричинених науковому сектору України внаслідок військового конфлікту, млн. дол. США (джерело: [203])

Серед наукових установ, які зазнали найбільших втрат, є Національна академія наук України, секторальні наукові установи та заклади вищої освіти (табл. 3.6). За підрахунками ООН, прогнозна потреба у інвестиціях, необхідних для відшкодування завданих збитків та повноцінного відновлення роботи наукових кадрів у найближчій перспективі становить 1214,8 млн. дол. США.

Таблиця 3.6 – Вартість збитків заподіяних науковим установам України внаслідок військового конфлікту, млн. дол. США (джерело: складено за даними [202])

Заклади наукового сектору	Вартість збитків	Ринкова вартість	Прогнозна потреба у відновленні
НАНУ	—	—	42,5
Галузеві академії наук	46,7	42,5	48,8
Міністерства	103,5	22,5	143,0
ЗВО	637,6	664,4	980,5
Разом	787,8	729,4	1214,8

Відповідно до регіонального розрізу, найбільших інвестиційних потоків потребують Донецька, Донецька, Харківська, Дніпропетровська, Луганська, Запорізька області. Суттєвих вкладень потребує також науковий сектор Херсонської і Миколаївської областей. Окремі фінансові потреби м. Києва для відновлення втраченого наукового потенціалу дорівнюють 524,1 млн. дол. США. Таким чином, загальна потреба у фінансових ресурсах для наукової сфери у національному масштабі становить близько 32,9 млрд дол. США. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозна потреба у інвестиціях для відновлення наукового сектору України, млн дол США (джерело: складено за даними [203])

Адміністративно–територіальні одиниці	Прогнозна потреба коштів	Адміністративно–територіальні одиниці	Прогнозна потреба коштів
Вінницька область	656,5	Миколаївська область	1746,4
Волинська область	233,4	Одеська область	2253,9
Дніпропетровська область	1256,2	Полтавська область	286,1
Донецька область	5039,9	Рівненська область	244,8
Житомирська область	290,3	Сумська область	1012,5
Закарпатська область	232,4	Тернопільська область	287,2
Запорізька область	1096,3	Харківська область	7485,9
Івано–Франківська область	232,4	Херсонська область	1199,6
Київська область	3364,1	Хмельницька область	334,5
Кіровоградська область	437,5	Черкаська область	247,7
Луганська область	2749,4	Чернівецька область	243,8
Львівська область	937,9	Чернігівська область	934,5

Після завершення повномасштабного конфлікту Україна стикатиметься зі складним завданням відбудови економіки, у тому числі науково – технологічного потенціалу. Науковий сектор є основною ланкою в забезпеченні інноваційного розвитку, оскільки саме він генерує знання, технології та кадри, необхідні для модернізації національної економіки. Інвестування в науку є фінансовим базисом інноваційних трансформацій, які забезпечать стійкий економічний ріст після воєнного стану. Україна зазнала істотних втрат у науковому потенціалі, найбільші з яких оцінюються у

дослідницькій інфраструктурі. За розрахунками Світового банку, для її відновлення потреба у інвестиціях на початок 2025 року становить близько 15,5 млрд дол США (рис. 3.16).

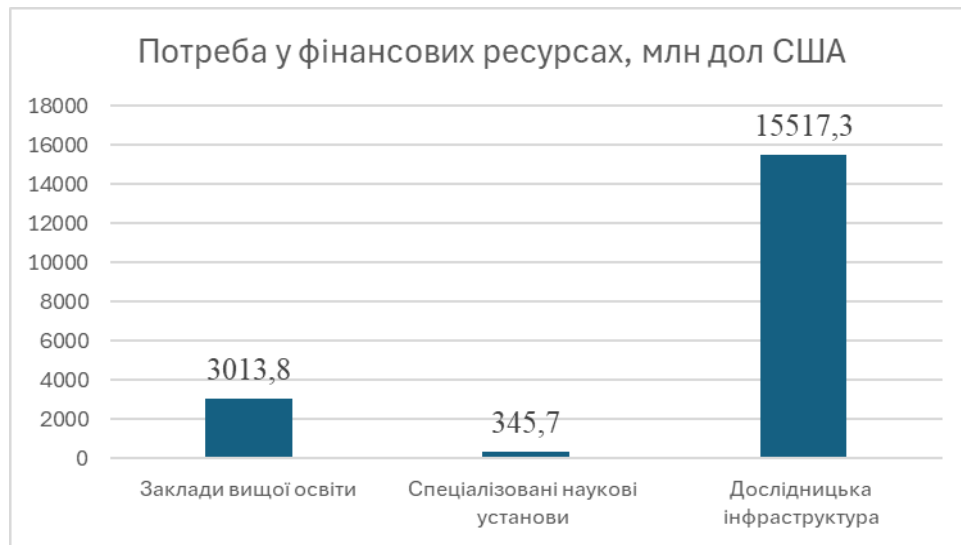


Рисунок 3.16 – Прогноз інвестиційних вкладень у відновлення науково – дослідницької інфраструктури України, млн. дол. США
(джерело: побудовано за даними [203])

Результати проведених досліджень показали, що сучасний стан інноваційної активності українських підприємств залишається досить низьким через низку внутрішніх і зовнішніх факторів. Окремі позитивні зрушення демонструють бізнес – суб'єкти у ІТ – секторі (розробка вітчизняних програмних продуктів, кібербезпека, штучний інтелект), агросфери (точне землеробство, біотехнології) та промисловості. Військовий конфлікт став тригером для активізації інноваційних розробок у оборонній сфері та технологічно суміжних з ним промислових секторах.

Реалізація інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств за сучасних реалій спроваджується винятковим викликами і труднощами, які уповільнили темпи інноваційного розвитку підприємств та призвели до суттєвого скорочення фінансування інноваційної діяльності. Серед основних викликів для підприємств дослідження виявили фінансові обмеження (дефіцит інвестицій, скорочення обсягів державного фінансування науки та

інновацій, зростання вартості кредитних ресурсів, практична відсутність венчурного капіталу та девальвація гривні); технологічна відсталість українського виробництва (знос основних фондів, обмежений доступ до іноземних інноваційних сучасних технологій, скорочення масштабів власних розробок); недосконала регуляторна політика (нестабільність законодавства, бюрократія і корупція у країні); воєнний стан, геополітична і макроекономічна нестабільність; інституційна слабкість партнерства бізнесу, науки і освітніх установ.

Для реалізації інноваційного потенціалу українських підприємств необхідний комплекс заходів, які у першу чергу, забезпечують достатній розмір фінансової підтримки відновлення наукового сектору, ліквідації дефіциту кадрів та інтеграції підприємств у систему європейських інноваційних мереж.

Як свідчать результати проведеного аналізу, починаючи з 2016 року розмір витрат на інновації в Україні визначається нестабільною тенденцією до скорочення та суттєво зменшився протягом 2021 – 2024 років. На основі середньостатистичних даних, оприлюднених Державною службою статистики України, використовуючи економіко – математичні методи прогнозування, було складено математичну модель прогнозу витрат на інновації для підприємств у національному масштабі.

За основу була взята формула лінії тренду:

$$Y(t) = a_0 + a_1 * t, \quad (3.1)$$

де $Y(t)$ – прогнозоване значення в момент часу t_i ;

a_0 (інтерцепт) – значення Y при $t=0$ (початковий рівень);

a_1 (коефіцієнт нахилу) – швидкість зміни Y на одиницю часу;

t – час (наприклад, номер періоду: день, місяць, рік тощо).

Застосовуючи дану ліній модель для визначення обсягу прогнозованої потреби підприємств України у витратах на інновації, складові моделі набувають наступного вигляду:

Y – прогнозний розмір витрат на інновації, млн. грн.;

t – номер періоду (порядковий номер року), на який проведені розрахунки;

a_0 – нульовий коефіцієнт регресії;

a_1 – коефіцієнт регресії.

Лінія тренду для визначення прогнозного розміру витрат українських підприємств на інновації на 2027 рік має вигляд (рис. 3.17).

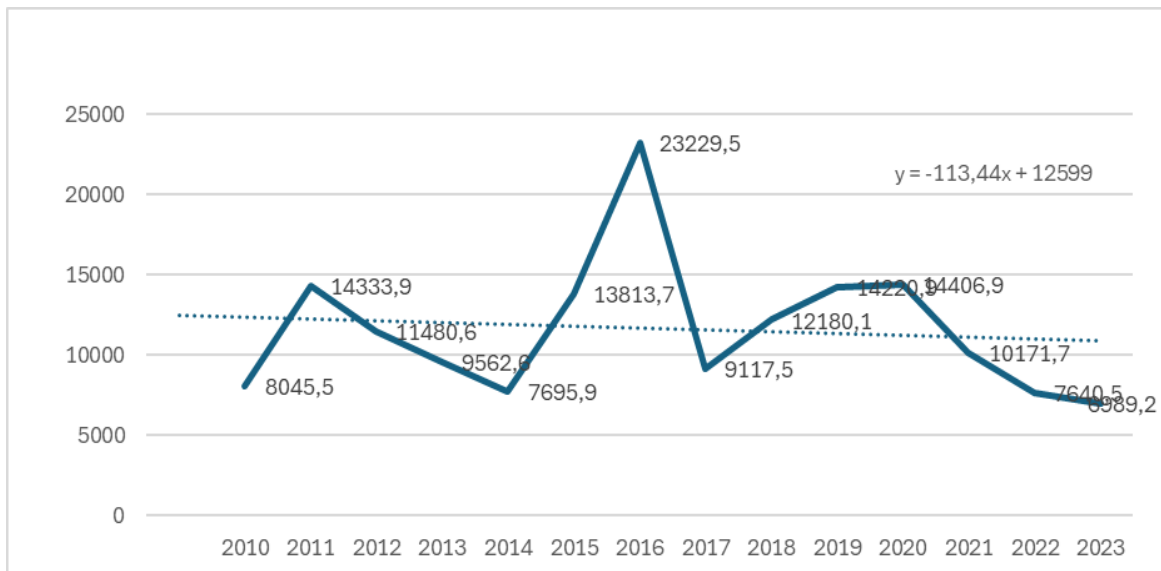


Рисунок 3.17 – Лінія тренду для визначення прогнозного розміру витрат на інновації підприємств України, млн. грн.
(джерело: побудовано за даними [124; 125])

Проведені дослідження показали, що основним джерелом фінансування інновацій в українських підприємствах протягом багатьох років постає власний капітал. У 2000 році частка власних коштів підприємств складала 59,3%, у 2023 році даний показник збільшився до рівня 81,7% [124; 125]. Наведені особливості фінансового забезпечення мають виключне значення для побудови адаптивного організаційно – економічного механізму

управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств. За умов суттєвого дефіциту коштів державного і місцевих бюджетів, пріоритетним джерелом фінансового забезпечення майбутньої інноваційної діяльності підприємств й надалі залишатиметься власний капітал. Державна та муніципальна підтримка в таких реаліях може бути зосереджена у напрямку забезпечення і гарантування умов доступу українських підприємств до міжнародних фінансових ресурсів, зокрема, на грантових засадах.

Специфіка структури джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств України була врахована при побудові лінійної моделі прогнозу витрат українських підприємств за рахунок власних коштів (рис. 3.18).

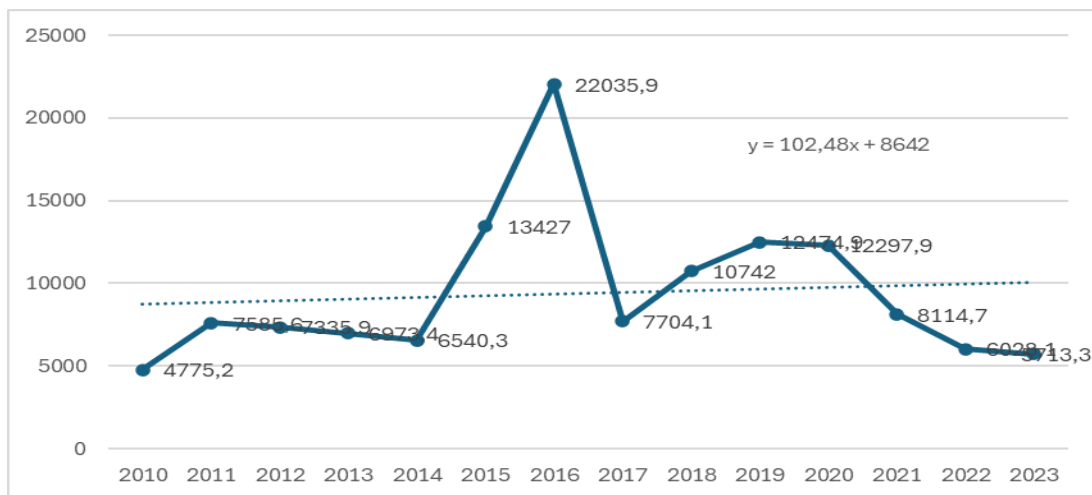


Рисунок 3.18 – Лінія тренду визначення прогнозного розміру витрат на інновації підприємств України за рахунок власних коштів, млн. грн.

(джерело: побудовано за даними [124; 125])

Використання лінійної моделі для прогнозування розвитку інноваційної діяльності підприємств є одним із найбільш оптимальних методів аналізу існуючих тенденцій. Лінійна регресія дозволяє оцінити залежність між факторами, що впливають на інноваційну діяльність, та результатами цієї діяльності. Основною факторною ознакою при розрахунку математичних моделей інноваційного розвитку постають витрати підприємств на інновації.

Результативними показниками (ознаками) у інноваційній діяльності поставатимуть обсяг реалізованої інноваційної продукції та її вартість.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції є одним із базових показників ефективності інноваційної діяльності підприємств. Він відображає не лише здатність підприємства розробляти нові товари чи послуги, але й їхню конкурентоспроможність на ринку, попит споживачів та комерційний успіх інновацій. Даний показник оцінюється з декількох основних позицій: як індикатор ринкового успіху, як фінансовий результат інноваційної діяльності, як індикатор конкурентоспроможності та як індикатор інтеграції підприємства у нові бізнес–процеси (рис. 3.19).

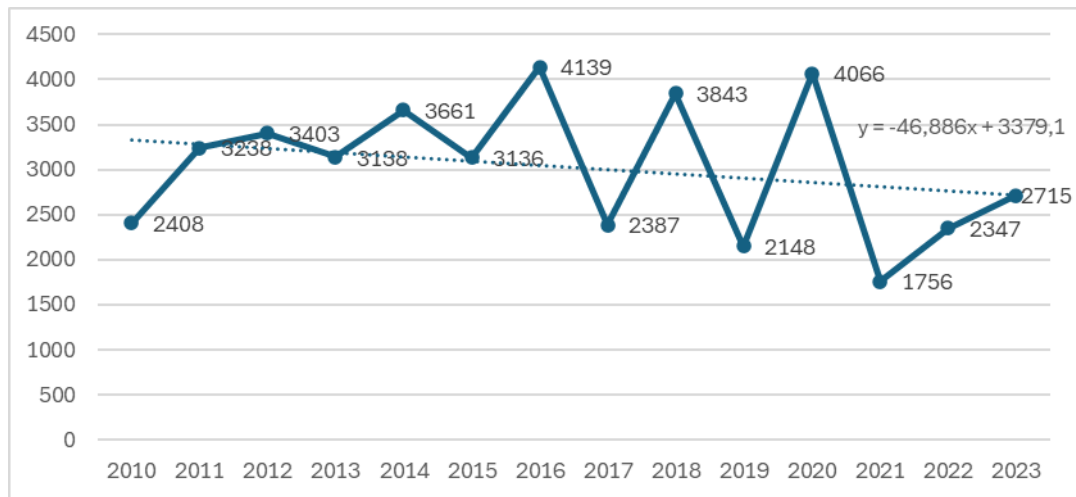


Рисунок 3.19 – Лінія тренду визначення прогнозної кількості впровадженої інноваційної продукції на підприємствах України, од.
(джерело: побудовано за даними [124; 125])

Підсумковим показником загального результату реалізації інноваційного потенціалу підприємств є вартість реалізованої інноваційної продукції. За останні роки, внаслідок дії значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, розмір виручки від інноваційної продукції, реалізованої українськими підприємствами, визначався стабільним трендом скорочення. Разом з тим, її зростання формує необхідні передумови для збільшення чистого фінансового результату бізнесу, зміцнення конкурентних позицій на

ринку та нарощування ресурсного і економічного потенціалу подальшого розвитку. Враховуючи попередні економіко – математичні розрахунки, лінійна модель прогнозованої величини вартості реалізованої інноваційної продукції підприємствами України матиме вигляд, представлений на рис. 3.20.

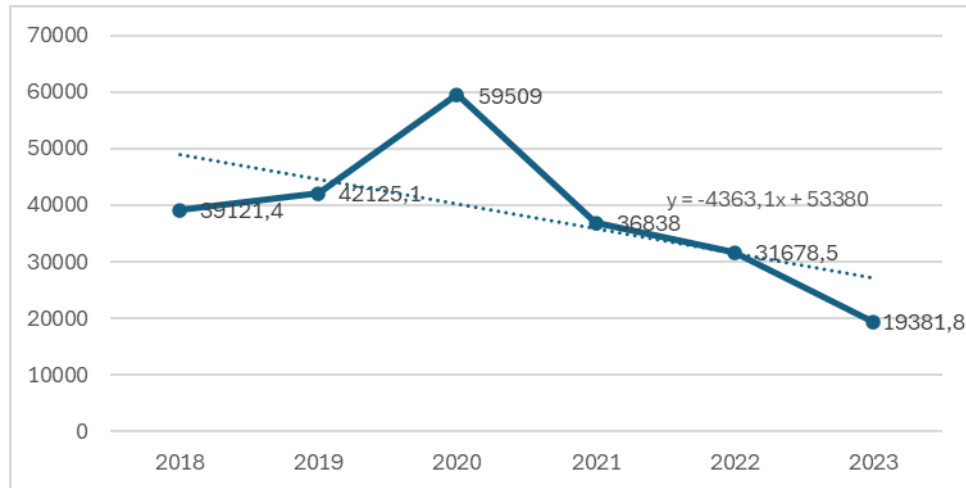


Рисунок 3.20 – Лінія тренду визначення прогнозованої вартості реалізованої інноваційної продукції на підприємствах України, млн. грн.
(джерело: побудовано за даними [124; 125])

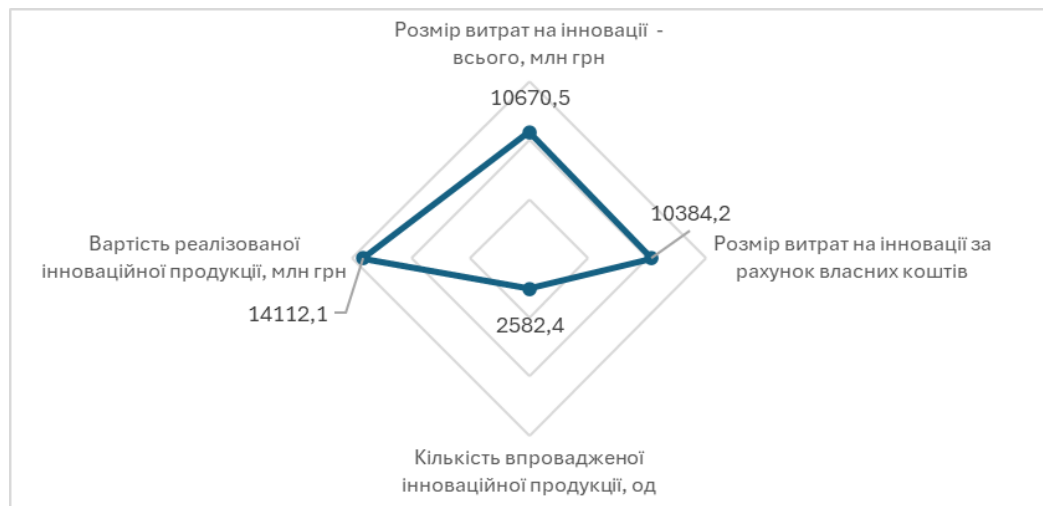


Рисунок 3.21 – Прогнозні показники розвитку інноваційної діяльності підприємств України на 2027 рік (джерело: власні розрахунки автора)

Отримані прогнозні розрахунки визначаються повільними темпами відновлення інноваційної активності українських підприємств. Головною

причиною, яка на наданий час та найближчий період стримує реалізацію інноваційного потенціалу підприємств України, є триваючий військовий конфлікт. Його наслідки зумовлюють обмеженість розміру витрат на інновації та обмеженість їх джерел для підприємств.

Відновлення інноваційної активності українських підприємств потребує багатогранного підходу, що включає державну підтримку, фінансові стимули та сприятливе бізнес – середовище. Враховуючи це, запропонований до використання адаптований організаційно – економічний механізм реалізації інноваційного потенціалу підприємств у якості основного способу активізації інноваційних трансформацій передбачає цифровізацію та, у першу чергу, цифрові інструменти доступу підприємств до джерел фінансових ресурсів та новітніх розробок.

Дія цифрових інструментів у межах адаптивного організаційного механізму управління реалізацією інноваційного потенціалу має розпочатись із удосконалення корпоративної культури управління. Вона має створити необхідні передумови для оптимізації процесів і сприяння співпраці у команді – надання співробітникам можливостей для навчання, забезпечення гнучких стилів роботи та інвестування у технології, що автоматизують завдання та дозволяють приймати рішення на основі даних.

Інтеграція українських підприємств у світовий цифровий простір надає можливості розширення доступу до фінансових ресурсів, що є виключним питанням реалізації їх інноваційного потенціалу. Сьогодні у світі існує багато варіантів акумулювання тимчасово вільного інвестиційного капіталу для підприємств, які мають готові інноваційні проєкти і рішення. Серед найбільш відомих і поширених цифрових краудфандингових платформ – Crowdfunder (США), Kickstarter, Patreon (США), платформа цифрових фінансів уряду ЄС, платформи, які допомагають залучати капітал на некомерційних засадах – Fundly, Classy та інші. Україна також долучається до участі у світових інвестиційно – інноваційних цифрових процесах, прикладом чого може стати поява національної digital – платформи VALUER, яка дозволяє українським

підприємствам долучитись до пошуку фінансових ресурсів. Різновидами цифрових фінансових платформ є краудфандингові платформи та платформи P2P–кредитування, венчурні та інвестиційні платформи, онлайн платформи фінтех–кредитування та інші. Цифрові фінансові інструменти не лише спрощують доступ до капіталу, а й стають каталізатором інновацій, допомагаючи підприємствам масштабувати інноваційні процеси та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Для успішного доступу українських підприємств до цифрових фінансових платформ необхідно поєднання регуляторної прозорості, технологічної готовності, фінансової стабільності та інноваційного підходу. Виключною у даному контексті є регуляторна та інституційна підтримка держави, місцевих органів самоврядування, спрямована на розвиток партнерства, надання гарантій від імені українських підприємств, удосконалення вітчизняного фінансового законодавства та контрольних механізмів, гармонізація цифрових платіжних систем України та ЄС, розширення національної співпраці із європейськими венчурними фондами та інвесторами (Horizon Capital, ICU Ventures тощо).

Висновки до розділу 3

Удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін відбулося за ознакою адаптивності. На підставі застосування системного підходу, теоретичних узагальнень та аналітичних висновків розділів 1 – 2 отримані, такі *висновки та розробки*:

1. Сучасні реалії господарської діяльності підприємств характеризуються істотними викликами для системи управління інноваційним розвитком та потребують пошуку нових підходів і механізмів. Виключною якісною ознакою таких підходів і механізмів *має стати ознака*

адаптивності, яка забезпечуватиме проактивне реагування управлінської системи на зміни, які мають та матимуть місце у зовнішньому і внутрішньому бізнес – середовищі. Адаптивні процеси інноваційних змін на підприємствах мають визначатись «відкритим» характером та враховувати низку факторів ендогенного походження (корпоративна культура, стиль управління, ресурсний потенціал, корпоративна стратегія, інтелектуальний потенціал, рівень технологічного розвитку, соціальна відповідальність бізнесу, цінності управління, комунікації) та екзогенного походження (політична та макроекономічна стабільність, рівень розвитку НДДКР, національне законодавство, державна підтримка інновацій, потреби ринку та конкуренція, соціально – економічні чинники, екологічні виклики і стандарти, глобалізація, цифровізація).

2. Фактори адаптивного управління відіграють провідну роль у обґрунтуванні дієвих механізмів нарощування інноваційного потенціалу підприємств. *Серед основних якісних характеристик адаптивного управління інноваційним потенціалом підприємств були визначені: еластичність управлінських рішень, альтернативність сценарності планування, досягнутий рівень інноваційної організаційної культури підприємства, якість зворотного зв'язку, орієнтація на ризики, модульність і масштабність управління.*

3. Для активізації процесів інноваційного розвитку підприємств України було запропоновано авторську модель архітектури адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Такий механізм, на думку автора, *структурно побудований як система організаційного та економічного блоків, має гнучкий адаптивний характер та стратегічну орієнтованість управління інноваціями на засади сталого розвитку бізнесу.* До складу організаційної частини механізму включено наступні елементи: нормативно – правовий базис, інноваційна інфраструктура, НДДКР та комерціалізація інновацій, інноваційне співробітництво і партнерство, організаційна структура, корпоративна культура та лідерство, система управління знаннями та змінами. Економічний

блок запропонованого механізму архітектурно поєднує економічні інструменти, методи і ландшафти, спрямовані на активізації рівня інноваційної активності підприємств. Основним способом здійснення інноваційних трансформацій визначена цифровізація.

4. Формування довгострокових конкурентних переваг підприємств на ринку неможливі без врахування та відповідності цінностям сталого розвитку, які визначають подальший розвиток бізнесу, економіки та суспільства. *Запропонований адаптивний організаційно – економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств орієнтований на досягнення конкурентних переваг за рахунок сталого розвитку та ґрунтується на управлінні соціально відповідальними (стійкими) інноваціями. Основними принципами побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств визначені стратегічна спрямованість, врахування засад сталого розвитку, інклюзивність, ефективність, digital – центрованість, відкритість і прозорість .*

5. Ознайомлення з світовою та національною практикою здійснення інноваційних трансформацій показало, що кожна країна має власну специфіку здійснення інноваційних трансформацій. *Серед найбільш поширених і відомих національних моделей стимулювання інноваційного розвитку підприємств на сьогодні виділяються: американська, японська, європейська моделі, китайська, ізраїльська, австралійська моделі, казахстанська модель та світова модель стимулювання «зелених інновацій», запропонована OECD.* Дієвість та результативність застосування цих моделей визначаються набором відповідних інструментів, серед яких найважливіше значення мають: фінансово – кредитні, податкові інструменти, правові, інфраструктурні інструменти, науково – методичні та консалтингові інструменти, організаційно – економічні та митно – тарифні інструменти.

6. Обґрунтовано, що для українських підприємств сьогодні перспективними постають інноваційні моделі реалізації інноваційного

потенціалу, в основі яких лежить пропозиція, створення та розподіл довгострокової суспільно корисної цінності. *Такі моделі потребують проактивних стратегій управління бізнесом та передбачають підвищення рівня інноваційної активності підприємств на засадах соціальної відповідальності і сталого розвитку.* Відмінності у регіональному розвитку територіально – адміністративних одиниць України зумовили необхідність розробки регіональної адаптивної моделі інноваційного розвитку підприємств, в основу якої було покладено імплементацию і використання відкритих та гнучких інновацій.

7. Перспективна оцінка ефективності запропонованого адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств показала, що основним результатом його дії має стати створення довгострокових конкурентних цінностей, які враховують інтереси власників бізнесу, всіх його стейкхолдерів, навколишнього середовища та суспільства. *Для кількісної оцінки довгострокових конкурентних цінностей традиційна система індикаторів була доповнена новими у розрізі наступних їх груп: економічні, техніко – технологічні, організаційні, ринкові, соціальні.*

8. *Реалізація запропонованого адаптивного організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств потребує створення відповідного інституційного середовища та подолання наслідків військового конфлікту.* Загальний розмір збитків інноваційній сфері України станом на кінець 2023 року оцінюється у 12,4 млрд. дол. США. прогнозна потреба у фінансових ресурсах для відшкодування збитків становить близько 32,9 млрд. дол. США, потреба у інвестиціях у галузь – 15,5 млрд. дол. США.

9. *На основі використання методів економіко – математичного моделювання було визначено, що прогнозний розмір витрат на інновації підприємств України на 2027 рік дорівнює 10,7 млрд. грн., розмір витрат на інновації за рахунок власних коштів – 10,4 млрд. грн., кількість впровадженої*

інноваційної продукції передбачений у розмірі 2582 од., прогнозована вартість реалізованої інноваційної продукції становитиме 14,1 млрд. грн.

10. Робоча гіпотеза отримала практичне підтвердження через розроблення та обґрунтування адаптивного організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, а також науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів макро- та мікросередовища.

Відтак, апробація розробленого організаційно-економічного механізму та методичного інструментарію, підтвердження доцільності їх впровадження в практику управління інноваційним розвитком підприємств, а також результати проведеного дослідження засвідчують обґрунтованість і підтвердження робочої гіпотези.

Результати досліджень розділу 3 опубліковані у таких працях автора [92; 99; 144; 150–151; 204]

ВИСНОВКИ

Дисертація містить теоретичне узагальнення і запропоноване автором нове вирішення наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробленні та вдосконаленні організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.

Отримані теоретичні та науково – практичні результати роботи дозволили зробити такі висновки:

1. У результаті теоретичного аналізу *систематизовано категоріальний апарат дослідження інноваційного потенціалу підприємства та уточнено поняття «інноваційний потенціал підприємства»*. Обґрунтовано доцільність його розгляду як відкритої, динамічної та багаторівневої системи, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечує інтеграцію ресурсів і компетенцій та визначає здатність підприємства до генерації, впровадження й комерціалізації інновацій в умовах нестабільності.

2. Обґрунтовано, що *розвиток інноваційного потенціалу визначається комплексною дією технологічних, економічних, соціальних, інституційних і політичних факторів, вплив яких у сучасних умовах має нелінійний та асиметричний характер*. Встановлено, що основними драйверами його трансформації є цифровізація, глобалізація знань, зміни ринкової кон'юнктури та зростання ролі людського капіталу, що зумовлює необхідність адаптивного та проактивного управління інноваційним розвитком підприємств.

3. *Систематизовано існуючі наукові підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом та визначено його структурно-функціональні компоненти – стратегічну, організаційну, економічну, інформаційну та партнерську*. Обґрунтовано доцільність їх інтеграції в єдину адаптивну систему управління, орієнтовану

на забезпечення сталого розвитку та формування стратегічних конкурентних переваг підприємства.

4. На основі аналізу сучасного стану розвитку інноваційного потенціалу підприємств України та світу виявлено основні тенденції – зростання ролі нематеріальних активів, поширення відкритих інновацій, посилення міжсекторної кооперації, а також проблеми, серед яких домінують дефіцит інвестицій, кадрові обмеження та інституційна нестабільність. Визначено резерви активізації інноваційного потенціалу, пов'язані з розвитком партнерських взаємодій, цифровізацією та інтеграцією у глобальні інноваційні системи. Доведено, що фактори макро- та мікросередовища мають визначальний вплив на динаміку інноваційного потенціалу підприємств, причому в умовах воєнної та повоєнної трансформації особливого значення набувають безпекові ризики, доступ до фінансових ресурсів, якість державної політики та рівень організаційної гнучкості підприємств. Встановлено, що врахування зазначених факторів є необхідною умовою забезпечення стійкості та адаптивності інноваційного розвитку.

5. Виявлено регіональні диспропорції розвитку інноваційного потенціалу підприємств України, які проявляються у нерівномірності інноваційної активності, концентрації інноваційних ресурсів у великих економічних центрах, відмінностях у рівні розвитку інноваційної інфраструктури та доступі до фінансування між регіонами. Встановлено, що напрями регіонального інноваційного зростання пов'язані з розвитком кластерів, інноваційної інфраструктури, партнерств з університетами та інтеграцією у міжнародні інноваційні мережі. Обґрунтовано доцільність врахування територіальних особливостей при формуванні політики інноваційного розвитку.

6. Обґрунтовано концептуальні засади побудови адаптивного організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, який базується на принципах системності, адаптивності, інтегративності, відкритості та сталого розвитку, а також доповнений

принципами стратегічної спрямованості, інклюзивності, digital-центрованості, прозорості та орієнтації на соціально відповідальні інновації. Запропонований механізм дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності та турбулентності, одночасно сприяючи регіональному інноваційному зростанню та інтеграції в міжнародні технологічні мережі.

7. Розроблено *комплекс моделей, інструментів та рекомендацій щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємств*, включаючи інструменти сценарного планування, ризик-орієнтованого управління, партнерської взаємодії та розвитку людського капіталу. Це забезпечує підвищення результативності організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах швидких змін.

У цілому результати дослідження підтверджують досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань, а також свідчать про те, що запропонований адаптивний організаційно – економічний механізм є науково обґрунтованим і практично придатним інструментом управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких і непередбачуваних змін сучасного економічного середовища.

Розроблені в дисертаційному дослідженні теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації створюють необхідне підґрунтя для удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін.

Результати апробації розроблених автором методик і рекомендацій на підприємствах (додаток В) засвідчили їх практичну ефективність, що, у поєднанні з результатами проведеного дослідження, підтверджує обґрунтованість робочої гіпотези, сформульованої у розділі 1 та доведеної у розділі 2.

Всі поставлені завдання дисертації вирішено, отримані наукові результати, що винесено на захист.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер; [пер. з англ. В. Старка]. К. : Видавничий дім «Києво – Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html
3. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. №3(664). С. 20 – 34.
4. Семиноженко В. Чи можливий в Україні інноваційний стрибок? *Дзеркало тижня. Україна*. 2013. 17 травня
5. Кузьмін О.Є., Жигало О.Ю. Інноваційна ємність підприємств: методичні положення з аналізування та оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 59–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_3_9
6. Геєць В. Модернізація в системі "суспільство – держава – економіка". *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13, № 2. С. 111–124. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2014_13_2_3.
7. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process. – N.Y.: McGraw–Hill, 2000
8. Юринець З.В., Круглякова В.В. Нейромережеве моделювання як інструмент прогнозування інноваційного розвитку економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 425 – 432.
9. Гриньов А .В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х. : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

10. Губіна В. В. Інновації як фактор конкурентоспроможності в харчовій промисловості. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=376>.
11. Інновації : проблеми науки та практики: монографія / [під ред. д.е.н., проф. В. С. Пономаренка, д.е.н., проф. М. О. Кизима, д.е.н., проф. О. М. Тищенко]. Х. : ФОП Александрова К.М.; ІНЖЕК, 2008. 232 с.
12. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40–IV : *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40–15#Text>
13. Краус Н.М., Краус К.М., Марченко О.В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково–економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/10.pdf
14. Шапошник А. О. Діджиталізація та її вплив на сервісні інновації. *Право та інноваційне суспільство: електронне наукове видання*. 2019. № 2 (13), 27–32. URL: [https://doi.org/10.37772/2309–9275–2019–2\(13\)–4](https://doi.org/10.37772/2309–9275–2019–2(13)–4).
15. Yang Xintong. Digital Transformation and Innovation Investments. *Advances in Economics and Management Research ICDEBM 2024*. Vol. 10, 2024. pp. 307–315. URL: <https://doi.org/10.56028/aemr.10.1.307.2024>.
16. Wang Z., Lin S., Chen Y., Lyulyov O., Pimonenko T. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability*. 2023. 15(9020). URL: <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
17. Sadigov, R., 2022. Impact of Digitalization on Entrepreneurship Development in the Context of Business Innovation Management. *Marketing and Management of Innovations*. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1–12>.
18. Kibik O., Taran–Lala O., Saienko V., Metil T., Umanets T., Maksymchuk I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13, Issue 2, pp. 384–395. URL: <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>.

19. Iastremska, O., Rudych, A., Bumane, I., Hazukin, A., Zdolnyk, V., & Kukhta, P. (2024). Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>.
20. Буреннікова Н.В., Віштак І.В. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1. С. 22–31
21. Ілляшенко С. М., Ронь Я. О. Інноваційний маркетинг в системі стратегічного управління розвитком організацій сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 83. С. 3–9.
22. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 111.
23. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 1. С. 12–15.
24. Вергал К. Ю. Теоретико–методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19. С. 27–28.
25. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно – економічного механізму управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 6 (76). С. 135–144. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.14. DOI: 10.5281/zenodo.14549878.
26. Калінін Д.О. Теоретичні аспекти інновацій на сучасному етапі соціально–економічного розвитку. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, 08–09 червня 2023 р., Україна, м. Одеса. С. 39 – 43. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf.

27. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Ринкова економіка : основні поняття і категорії : [навч. посіб.]. К. : Знання, 2006. 263 с.
28. Drucker P. (2006) *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. HarperBusiness, New York. URL: <https://surl.lu/uusmlu>
29. Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
30. Філіппова С. В., Сааджан В.А., Васильєва В.Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1 (3). С. 49 – 61. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2018/No1/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2594771
31. Smith A. *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. *An electronic Classics Series publication*. URL: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth–Nations.pdf>
32. McCraw T. K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge: Harvard University Press, 2007. 719 p.
33. *Fostering entrepreneurship. The OECD Jobs Strategy*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1998/10/fostering–entrepreneurship_g1ghg2b1/9789264163713–en.pdf.
34. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/07/oecd–sme–and–entrepreneurship–outlook–2005_g1gh57e3/9789264009257–en.pdf.
35. Ahmad N., Seymour R. G. *Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/01/defining–entrepreneurial–ac–tivity_g17a1a92/243164686763.pdf.
36. Забашта Є. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–61–90>
37. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне

підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113.

38. Ангелко І. В. Інноваційне підприємництво: зміст та основні аспекти розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 1(56). С. 21–35.

39. Жаворонок А., Марич А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці. *Економічний дискурс*. 2021. № 1(4). С. 104 – 110.

40. Горященко Ю. Г. Феноменологія інноваційного розвитку підприємництва. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 41–52.

41. Дмитрієва О. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проєктів в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28.

42. Паламарчук О. М., Кліменко І. М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: розвиток та зміни в управлінні. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 49. С. 21 – 30.

43. Садовник О., Рєпін М. Екосистема цифрових інновацій та інноваційне підприємництво. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. Вип. 48. С. 42–52.

44. Зінчук Т. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125>

45. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Роль інновацій у розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформацій: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інклюзія інновацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 23. № 2(57). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).325341](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341)

46. Гаврильченко О.В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60 – 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.9>

47. Акімова С. О., Корнєєва Т. С. Потенціал і тенденції інноваційного розвитку економіки України. *Центральноукраїнський національний технічний університет*. 2017. с. 576–578, с. 576
48. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 394 с.
49. Арутюнян С. С., Арутюнян Р. Р. Інноваційна складова нової моделі економічного розвитку України у посткризовий період. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 253–257
50. Бойко К. К. Теоретичні основи механізму інноваційного розвитку підприємств регіону. *Вісник соціально–економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(1). С. 14–18
51. Буняк Н.М. Інноваційний потенціал регіону: сутність та методика оцінки. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 38–40.
52. Бутенко А. І., Шлафман Н. Л., Бондаренко О. В. Методичні підходи до формування організаційного забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу технологічного підприємництва. *Економічні інновації*. 2018. Вип. 67. С. 22, с. 30–31
53. Вернюк Н. О., Дяченко М. І. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. № 4. 2021. DOI: 10.32702/2307–2105–2021.4.96. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/98.pdf
54. Вишнівська Б. В. Інноваційний розвиток України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. Вип. 244. С. 183–191.
55. Гнатенко І.А. Логіка впровадження інноваційних заходів на регіональний ринок праці в умовах його циклічного розвитку. *БізнесІнформ*. 2017. № 8. С. 110–115
56. Гонtareва І. В. Інноваційне підприємництво в умовах обмеження і кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Том 1. № 5. С. 185–189.

57. Довба І.В. Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 30–1. С. 135–139.
58. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61 – 65. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11> URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_all.pdf
59. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: монографія. Суми: Вид-во СумДУ, 2003. 266 с.
60. Ilyash O., Zakharchenko V., Yermak S., Frolova L., Mazhara G., Smoliar L. Assessing the Commercial Potential of High-Tech Production Business Targets in Risk-Generated Innovation Economies Using Fuzzy Set Methods. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, No. 1. Pp. 1–16.
61. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. –С. 247–251.
62. Єрмак С.О. Механізми інклюзивного управління ресурсним потенціалом високотехнологічних промислових підприємств в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2025. №12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.4>
63. Кривов'язюк І.В. Інноваційний підхід до оцінювання безпечності функціонування промислових підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 83–95.
64. Крюкова І. Інноваційні інструменти у бухгалтерському обліку та їх імплементація в аграрній сфері. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2021. № 1. С. 51–60.
65. Левковська Л.В. Формування інноваційних кластерів в Україні. С. 115–119. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5902/12-Levkovsjka.pdf?sequence=1>

66. Zakharchenko, V., Yermak, S., & Oneshko, S. (2022). INTELLECTUAL DEVELOPMENT OF HIGH-TECH PRODUCTION ON THE BASIS OF THE FORMATION OF ITS ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL SYSTEM IN A RISCOGENIC INNOVATION ECONOMY. *Economics and Education*, 7(1), 6-13. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2022-1-1> DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2022-1-1>

67. Мальцев В.С., Кореняко Г.І. Порівняльна оцінка інноваційного розвитку регіонів України з використанням досвіду Євросоюзу. *Регіональна економіка*. 2013. №1. С. 51–59.

68. Манаєнко І.М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 109–115.

69. Мельниченко Г.М., Білоус С.П. Інноваційний розвиток регіону як складова частина загальної стратегії національного розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 170–174. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/31.pdf

70. Морозова С. А. Інноваційний розвиток світової економіки: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 32, Т. 1. С. 179–186.

71. Мосійчук Т.К. Інноваційний розвиток економіки як стратегічний напрям забезпечення економічної безпеки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки»*. – 2014. № 3 (65). С. 9–18.

72. Захарченко В.І., Єрмак С.О. Ключові завдання антикризового управління при проектуванні та моделюванні організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві (Частина 2). *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2022. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/5.pdf> DOI: 10.15276/ETR.02.2022.1

73. Неустроєв Ю. Г., Шкуровська С. В. Економічна безпека галузевих та територіальних господарських систем та комплексів в умовах інноваційного розвитку: ризики та механізми забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 108–113. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-21>.

74. Онешко С., Іванова В., Таран Ю., Шипілова Л., Суліма Н. Стратегії та інновації в управлінні економічними системами: український досвід, відповіді на виклики сучасності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). С. 425–436. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3835>

75. Орлова–Курилова О.В. Інноваційний кластер як органічний елемент національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №9 (219). С. 59–66. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-09-2019/9.19_topic_Orlova-Kurilova%20O.pdf

76. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4099/4031>

77. Шарко В.В. Принципи формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 92–98.

78. Беновська Л. Я. Інноваційний потенціал регіону та умови його реалізації. URL: <http://nbuv.gov.ua>

79. Черкасова Т.І., Смик Ю.М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2024. №2 (72). С. 65-73. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/65.pdf> DOI: 10.15276/ETR.02.2024.8

80. Дідович Ю., Тізеш П. Інноваційний потенціал розвитку регіональної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного*

інституту. Економічні науки. 2022. № 1. С. 61–69.

81. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми : Унів. кн., 2003. 478 с.

82. Кривошея Є. Інноваційний потенціал розвитку регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 73. С. 83–87.

83. Манн Р., Гладкій Д. Оцінка інноваційного потенціалу в регіональній стратегії розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 2(128). С. 78–81.

84. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–66.

85. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I., Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 4. pp.146–152 URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146>

86. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Nikolenko L., Mazur Yu., Ingram K. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 5 pp. 118–124 URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1870-2021/content-5-2021/5998-118>

87. Добрянська Н.А., Лагодієнко В.В., Торішня Л.А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 263–270. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/ujae_2020_r01_a31.pdf

88. Nikoliuk O.V., Dobrianska N.A., Levchyk Yu.S. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 3(21). С. 37–43. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No3/37.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7465418.

89. Єпіфанова І. Ю. Організаційно – економічний механізм управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 78–82.

90. Черкасова Т.І., Клочко В.В. Ключові складові та фактори впливу на інноваційний потенціал підприємства *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2 (32). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/122.pdf> DOI: 10.15276/EJ.02.2025.14

91. Bondarenko S., Verbivska L., Dobrianska N., Iefimova G., Pavlova V., Mamrotska O. Management of Enterprise Innovation Costs to Ensure Economic Security. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277–3878, Volume–8 Issue–3, September 2019 pp. 5609–5613. DOI:10.35940/ijrte.C6203.098319 URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C6203098319.pdf>

92. Калінін Д.О. Ефективні напрями та організаційно–економічні механізми стимулювання інноваційної активності підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 32–40. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/32.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15162186

93. Черкасова Т.І., Клочко В.В. Інноваційний потенціал виробничих підприємств та бар'єри його реалізації в умовах інноваційного розвитку. *Наукові перспективи*. 2026. №2 (68). С. 2702-2714. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2702-2714](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2702-2714)

94. Тетью А.П., Калінін Д.О. Інституціональне забезпечення економічного розвитку регіону і громад в умовах швидких змін. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: Матеріали XI Міжнародної науково–практичної конференції, 17–18 жовтня 2023 р., Україна, м. Одеса*, С. 583 – 585. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf>

95. Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Теоретичні аспекти інновацій в системі управління. *Сучасні управлінські та соціально–економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, 10 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 24–27. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf

96. Калінін Д.О. Організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Обліково–аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції, 10–11 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 171 – 173. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf>

97. Добрянська Н. А., Лебедєва В. В., Ліганенко М. Г., Калінін Д. О. Імперативи розбудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 53–57. URL <http://apie.org.ua/uk/imperativi-rozbudovi-organizatciino/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-12>

98. Погрішук Б. В., Щербич В. В. Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2022. № 2(60). С. 78–84.

99. Калінін Д.О. Формування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 31–42. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf> DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4 DOI: 10.5281/zenodo.14110528

100. Шевченко А.А., Петренко О.П., Добрянська Н.А. Інноваційний розвиток аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я. Збірник наукових праць*. Серія: «Економічні науки». Вип.86. Одеса. 2017. № 86. С. 200

– 213 URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/1686>

101. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>

102. Корчинська О., Дубачев Д. Інноваційний потенціал економіки України у поствоєнний період. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс: матеріали конференції МЦНД*. Хмельницький, 01.11.2024. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-01.11.2024.003>

103. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>

104. Черкасова Т.І., Талах О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4484/4519> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72>

105. Куранда Т. К., Кочеткова О. П. Стан та проблеми фінансування наукової сфери за підсумками моніторингу. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 4 (20). С. 3–13. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-4-01>.

106. Булкін І. О. Визначення фактичних пріоритетів фінансування науково-технічної діяльності в Міністерстві освіти і науки України. *Наука та наукознавство*. 2022. № 4 (118). С. 32–65. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2022.04.032>.

107. Хіміч С. Міжнародні індекси інноваційності, як один з показників рівня цифрової зрілості підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-71-77>.

108. Диха М. В., Диха В. В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786->

765X/2023–2–1.

109. Research and development expenditure (% of GDP) / World Bank Group. 2024. URL:

<https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2022&locations=UA&skipRedirection=true&start=1997&view=chart>

110. Наука, технології та інновації. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

111. Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт. *Єдиний державний веб-портал відкритих даних* : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/8c09f0bd-1b45-4ee0-9a0d-42a4125cc69d>

112. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : монографія / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Конві Прінт. 2021. 384 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>.

113. Global Innovation Index 2023. *WIPO*: вебсайт. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>

114. Global Innovation Index. *WIPO*: вебсайт. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=129>

115. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. та ін. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ. 2023. 94 с

116. Національна економічна стратегія на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

117. Індекс інфляції. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

118. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. За заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. К., 2015. 336 с.

119. Іноземні інвестиції. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>

120. Війна знищила третину ВВП України. Як зараз виглядає економіка. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766/>

121. Всесвітня організація інтелектуальної власності URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

122. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану. *Указ Президента України* від 26.01.2024 р. № 30/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30/2024#Text>.

123. Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні». *Указ Президента України* від 26.01.2024 р. № 31/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/31/2024#Text>.

124. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

125. Статистична інформація. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm

126. Зовнішньоекономічна діяльність. Статистичний збірник. URL: <https://fas.usda.gov/>

127. Програма економічного розвитку України URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/465937>

128. Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року: *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>

129. Стратегія економічної безпеки на період до 2025 року URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS35837>

130. Horizon Europe. The EU Research and Innovation Programme (2021–2027). URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu>

131. KPMG Ukraine. Business and innovation in Ukraine: Trends and opportunities. Аналітичний звіт. 2023. URL: <https://home.kpmg/ua>

132. Ukrainian Startup Fund. Звіти про фінансування інноваційних проєктів (2022–2024). URL: <https://usf.com.ua>

133. Оцінка впливу війни на мікро–, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

134. Уварова О., Саприкіна М. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: дослідження контексту. URL: <https://surl.lt/mrygmh>
135. Бец А. Як впроваджувати інновації через ініціативні проєкти: кейс “Vodafone Україна”. *Speka*, 10 квітня 2023. URL: <https://salo.li/062386D>
136. Вовк М., Бабаєв В., Михайлов С., Яненко С. Розвиток технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємництва в контексті забезпечення соціально–економічної безпеки підприємницької діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306–6814.2024.2.97>.
137. Радевич В. Як працюють інноваційні ваучери для бізнесу – кейс компанії COWO. *NEF. Нова економіка Івано–Франківська*, 16 лютого 2024. URL: <https://salo.li/80aC194>
138. Рудь О. О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. № 3, том 35 (74). С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523–4803/74–3–5>.
139. Цифровізація агросектора в дії: що підвищує ефективність та прибутковість. *Agrichain*. URL: <http://surl.li/sgmknt>
140. Як цифровізація робить український бізнес ефективнішим: кейс компанії VUSO. *Pay Space Magazine*, 06 червня 2024. URL: <https://salo.li/CAfaCfC>
141. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. *OECD Publishing*. Paris. 2024. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7–uk>.
142. Global Talent Competitiveness Index 2023. What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade. *INSEAD*. 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023–11/gtci–2023–report.pdf>
143. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/gii–ranking/en/ukraine>

144. Черкасов Д.Ф., Калінін Д.О. Формування потенціалу виробничого підприємства та управління ним на основі інноваційного розвитку: досвід ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації*: Матеріали науково–практичної конференції, 21–22 березня 2024 р., Україна, м. Кривий Ріг, С. 302 – 304. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf

145. Калінін Д.О. Аналіз організаційно – економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції, 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. С. 20–24. URL: <https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/>

146. Калінін Д.О. Зарубіжний досвід управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнародної науково–практичної конференції, 13 вересня 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 81–83. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content>

147. Віслоцький В.І., Калінін Д.О., Тетью А.П. Туризм в Одеській області: соціально–економічні переваги та стратегії розвитку. *Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири*: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти, 16 – 17 квітня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 86–88. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development_tourism_business-25.pdf

148. Lomachynska I., Maslennikov Ye., Poberezhets O., Shebanina O., Plets I. (2023). Management of the Financial Potential of Innovative Development of the

National Economy in the Context of Digital Transformation. *Economic Affairs*. 2023. 68. P. 797–803. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.23>

149. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M., Dvornyk I. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 6(53). P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>

150. Калінін Д.О. Удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Сучасні управлінські та соціально–економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 86–88. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf

151. Калінін Д.О. Концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, 05–06 червня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 125 – 127. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/zmist25.pdf

152. Митрофанова Г.Я., Пірковець Є.М. Фактори формування адаптивного керування підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 76–81

153. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. № 2(88). С. 56–61

154. Георгіаді Н. Г., Кубант А. А. Фактори впливу на рівень розвитку адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-05>

155. Gavric G., Kirin S., & M. Karavidic–Cukanovic, Adaptability of companies in the Republic of Serbia: Empirical research. *Ekonomika*. Vol. 62. №4. 2016. pp. 115–128
156. Yashchenko M., Lebid Y., Zaremba A., Bolman S., Hoi I., & Bystrov R., Continuity of operations over repeated crises. Case study of the biggest Ukrainian CRO. *Contemporary Clinical Trials Communications*. 2023. Vol. 31. pp. 1–16
157. Fox S. B., & Vahala P., Startups as Adaptable Stable Systems Based on Synchronous Business Models. *Systems*. 2022. Vol. 10. № 81. pp. 1–16
158. Oganisjana K., Shipsey M., Silva Ch., Pai M. Factors that Impact Adaptability of Companies to Changing Circumstances with Minimal Destructive Effect during Crises. *Proceedings of the 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2023*. 2023. pp. 405–411 <https://doi.org/10.54808/WMSCI2023.01.405>
159. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно–управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–133
160. Брагіна О.С., Жила А.В. Коробань А.В. Інноваційні стратегії – основа конкурентоспроможності потенціалу та збільшення прибутковості підприємства. Журнал «Наука і техніка сьогодні». 2022. №1. С. 116-127. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1\(1\)-116-127](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1(1)-116-127)
161. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88). С. 56–61
162. Прямухіна Н.В., Мокрій О.Г. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми теорії і практики*. 2019. № 6. С. 7–18
163. Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-156-161>

164. Зубенко В.А., Ліман І.В. Концептуальні положення адаптивного управління підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2016. № 55. С. 92–97
165. Прямухіна Н.В., Мокрій О.Г. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми теорії і практики*. 2019. № 6. С. 7–18
166. Проскокова А. Ю. Організаційно–методичний механізм управління інноваціями для ритейлерів. *Інвестиції: практика та досвід* 2021. № 2. С. 50–57
167. Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-156-161>
168. Полозова Т.В. Організаційно – економічний механізм управління інноваційно–інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/29.pdf>
169. Ланченко О.В. Організаційно – економічний механізм інвестування в аграрній сфері АПК. URL: <http://nbuv.gov.ua/ejournals/Nd/2006-2/06leaaic.html9>.
170. Тивончук С.О., Тивончук Я.О. Організаційно – економічний механізм активізації інноваційного розвитку агропродовольчого комплексу України в ринкових умовах (концептуальні і методичні положення). *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 98–105.
171. Лимич Ю.В. Організаційно – економічний механізм використання інноваційно–інвестиційного потенціалу сталого розвитку. *Менеджер*. 2014. № 1 (67). С. 201–208.
172. Shaposhnykov K., Filyppova S., Lagodiienko V., Krylov D., & Svinarova H.(2022). Universities innovative development under the globalization conditions. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 15(34), ISSN-e 2358-1425 DOI: <https://doi.org/10.20952/revtee.v15i34.17608>

173. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно – економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>

174. Лагодієнко В. В., Артеменко Л. П., Лагодієнко В. В. Інноваційно-орієнтована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 89 – 95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-12>

175. ISO 56000: Building an Innovation Management System. URL: <https://www.iso.org/standard/69315.html>

176. Ткаліч Д.К., Яковенко В.С. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес.Інформ*. 2022. № 12. С. 93–98

177. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Сучасні моделі інноваційного управління підприємствами хлібопекарної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-6>

178. Покопенко Н., Бишовець І. Формування механізму управління інноваційно орієнтованих фармацевтичних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. (1), С. 14–19. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-2>

179. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Лагодієнко В. В. Екологічна модернізація на підприємствах будівельної галузі як інноваційна технологія виробництва та управління ними. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 22 – 27. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-3>

180. Нікітін Ю.О., Мельник М.В., Кульчицький О.І. Проблеми та шляхи інноваційного розвитку України у контексті європейської інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4 (71). С. 72–78

181. Herasymenko T., Bieloborodova M., Bezuhla L., Atamas O., Makukha

Y. The role of the institutional environment in regulating innovative activities in the industry. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025(5), pp.142–152 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/142>

182. Редько К.Ю., Гарник О.А. Лук'янихін В.О. Оцінка впливу інноваційного потенціалу на економічний розвиток: український контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 1–13

183. Грищенко, І., Ганущак–Єфіменко, Л., Гнатенко, І., & Ребілас, Р. (2023). Управління дизайн середовищем розвитку інноваційного підприємництва в інтегрованих структурах в умовах післявоєнного відновлення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 5(52). С. 341–352. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4199>

184. Prodius O. The directions of stimulating innovative activities. *Development of modern science under global changes*. 2020. P. 92–95 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-52-5-29>

185. Suggested Citation: Frolova, L.; Zhadko, K.; Ilyash, O.; Yermak, S.; Nosova, T. (2021) : Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, ISSN 1822–4202, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Vol. 22, Iss. 1, pp. 1–11, <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273>

186. Stimulating business investment in innovation. *Australian Government*. URL: <https://www.industry.gov.au/sites/default/files/2020-02/stimulating-business-investment-in-innovation.pdf>

187. Seitzhanov S., Kurmanov N., Petrova M., Aliyev U., Aidargaliyeva N. Stimulation of entrepreneurs innovative activity: evidence from Kazakhstan. *Entrepreneurship and Sustainability*. Issues, VSI Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 7(4), pages 2615–2629.

188. Andrea Beltramello, Linda Haie–Fayle and Dirk Pilat (2013). Why New Business Models Matter for Green Growth. *OECD Green Growth Papers*. Paris. 2013–01.

189. Kanade T., Kanemaru Ya., Kunii H., Kigawa M. Stimulating Innovation to Break Japan's Deadlock. *National Institute for Research Advancement*. Japan. 2015. URL: https://www.nira.or.jp/paper/e_vision07.pdf
190. Sipos G., Ionescu A. Stimulating Creativity Methods And Innovative Performance In European Countries. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 2015. Volume 8 (Issue № 1) P. 163–182. DOI:10.1515/tjeb–2015–0013
191. Zhang Jian, Li Hongxia. Business models and the performance of Chinese high-tech service firms: the role of the technological innovation mode and technological regimesю. *Heliyon*. July 2023. Volume 9. Issue 7.
192. Roshka P.I., Blagorazumnaya O.N., Israeli M., Dreier D. Innovation as an element of the development of healthcare and education in Israel. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Issue 24. Part 2. P. 39–47.
193. Rosário C., Varum C., Botelho A. The Role of Public Incentives in Promoting Innovation: An Analysis of Recurrently Supported Companies. *Economies*. 2024. 12(6). P. 148. URL: <https://doi.org/10.3390/economies12060148>
194. Bezuhla L. S., Herasymenko T. V., Bieloborodova M. V., Nechepurenko M. O. Social innovations of small and medium-sized businesses in Ukraine *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №2 (86). С. 49-59. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.049>
195. Гречан А. П. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій / А. П. Гречан, О. Г. Парфентьева. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 30–34.
196. Смесова В.Л., Безугла Л.С., Захарова С.Г. Інноваційні моделі розвитку готельно-ресторанних і туристичних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №. 4. С. 35–42. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(6))
197. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків: ХДУХТ. 2012. 210 с.
198. Бессонова А., Безугла Л., Агафонов О. Інноваційні інструменти взаємодії бізнесу та територіальних громад для розвитку місцевої економіки.

Економіка та суспільство. 2025. (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-11>

199. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152–158.

200. Крюкова І.О. Стратегія та механізми інноваційного розвитку молокопереробних підприємств: науково–практичний аспект: монографія. Херсон: Грінь Д.С. 2013. 520с.

201. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Томашевська О.А. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності у сільському господарстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 115–122.

202. Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/262987-analysis-war-damage-ukrainian-science-sector-and-its-consequences>

203. Ukraine fourth rapid damage and needs assessment RDNA4. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>

204. Добрянська Н. А., Дискіна А.А., Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Організаційно – економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №4. С. 115–120. URL: <https://apie.org.ua/uk/organ%dl%96zate%dl%96ino-ekonom%dl%96chnii-mehan%dl%96zm-3/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у фахових виданнях України

1. Калінін Д.О. Формування організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 31 – 42. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.14110528 (*Kam. B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (1,05 д.а.).
2. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно – економічного механізму управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6 (76). С. 135 – 144. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.14. DOI: 10.5281/zenodo.14549878. (*Kam. B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (0,85 д.а.).
3. Калінін Д.О. Ефективні напрями та організаційно – економічні механізми стимулювання інноваційної активності підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 32 – 40. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/32.pdf>. (Дата звернення 20.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.01.2025.3. DOI: 10.5281/zenodo.15162186. (*Kam. B, Index Copernicus, Google Scholar*) (0,77 д.а.).
4. Добрянська Н. А., Лебедєва В. В., Ліганенко М. Г., Калінін Д. О. Імперативи розбудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 53 – 57. URL: <http://apie.org.ua/uk/imperativi-rozbudovi-organizatciino/> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-12> (*Kam. B, Index*

Copernicus) (0,49 д.а., особистий внесок здобувача: сучасні напрями розбудови організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств – 0,35 д.а.).

5. Добрянська Н. А., Дискіна А.А., Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Організаційно – економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №4. С. 115 – 120. URL: <https://apie.org.ua/uk/organ%dl%96zadc%dl%96ino-ekonom%dl%96chnii-mehan%dl%96zm-3/> (Дата звернення 20.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26> (Кат. Б, *Index Copernicus*) (0,6 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано організаційно – економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств і визначено напрями його вдосконалення – 0,35 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Калінін Д.О. Теоретичні аспекти інновацій на сучасному етапі соціально – економічного розвитку. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 08 – 09 червня 2023 р., Україна, м. Одеса. С. 39 – 43. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf. (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

7. Тетью А.П., Калінін Д.О. Інституціональне забезпечення економічного розвитку регіону і громад в умовах швидких змін. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*: Матеріали XI міжнар. наук. – практ. конф., 17–18 жовтня 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 583 – 585. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: визначено інституціональне забезпечення економічного розвитку регіону в умовах швидких змін – 0,1 д.а.).

8. Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф. Теоретичні аспекти інновацій в системі управління. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 10 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 24–27. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,16 д.а., особистий внесок здобувача: систематизація поняття «інновацій» – 0,08 д.а.).

9. Калінін Д.О. Організаційно – економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 10 – 11 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 171 – 173. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

10. Черкасов Д.Ф., Калінін Д.О. Формування потенціалу виробничого підприємства та управління ним на основі інноваційного розвитку: досвід ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації*: Матеріали наук. – практ. конф., 21 – 22 березня 2024 р., Україна, м. Кривий Ріг, С. 302 – 304. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,17 д.а., особистий внесок здобувача: сформовано потенціал виробничого підприємства на основі досвіду країн ЄС – 0,09 д.а.).

11. Калінін Д.О. Аналіз організаційно – економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. С. 20 – 24. URL: <https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna->

[konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/](#) (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

12. Калінін Д.О. Зарубіжний досвід управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнар. наук. – практ. конф., 13 вересня 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 81 – 83. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content> (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

13. Калінін Д.О. Удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 86 – 88. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

14. Віслоцький В.І., Калінін Д.О., Тетью А.П. Туризм в Одеській області: соціально – економічні переваги та стратегії розвитку. *Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, 16 – 17 квітня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 86 – 88. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development_tourism_business-25.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: дослідження соціально-економічних переваг та стратегій розвитку галузей – 0,06 д.а.).

15. Калінін Д.О. Концептуальні засади побудови адаптивного організаційно – економічного механізму управління інноваційним потенціалом. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 05 – 06 червня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 125 – 127. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Дата звернення 20.12.2025) (0,15 д.а.).

Додаток Б

**АНКЕТА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ
ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Шановні респонденти!

Метою цього опитування є виявлення основних бар'єрів, що стримують розвиток інноваційної діяльності на підприємствах України.

Просимо вас відповісти на запитання нижче. Опитування є анонімним, результати будуть використані виключно в науково-аналітичних цілях.

1. Чи здійснює ваше підприємство інноваційну діяльність (наприклад, впровадження нових продуктів, процесів, технологій тощо)?

- ☐ Так
- ☐ Ні

2. Якщо так, з якими основними проблемами ви стикаєтесь у процесі реалізації інноваційних проєктів?

(Оберіть всі варіанти, що підходять)

- ☐ Відсутність доступу до фінансових ресурсів (кредитів, інвестицій, грантів)
- ☐ Високі ризики інвестування в інновації (невизначеність результатів, відсутність гарантій прибутковості)
- ☐ Недосконале законодавче регулювання інноваційної діяльності (неясність процедур, відсутність стимулів)
- ☐ Недостатня співпраця з науковими установами (низький рівень комунікації, складність у налагодженні партнерств)
- ☐ Брак кваліфікованих кадрів
- ☐ Відсутність інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів тощо)
- ☐ Інше (вказіть): _____

3. Яку з проблем ви вважаєте найкритичнішою для вашого підприємства?
(Оберіть один варіант)

- ☐ Відсутність доступу до фінансування
- ☐ Високі інвестиційні ризики
- ☐ Недосконале законодавство
- ☐ Слабка співпраця з наукою
- ☐ Інше (вказіть): _____

4. На вашу думку, що могло б покращити ситуацію з інноваціями у вашому підприємстві? (Ваша відповідь у довільній формі)

Дякуємо за участь!

Ваші відповіді дуже важливі для аналізу стану та перспектив розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні.

Додаток В

Довідки про впровадження результатів дослідження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ВИРОБНИЧО-БУДІВЕЛЬНА ФІРМА

«БЕРЕСТ»

02092 Україна, м.Київ, вул. О.Довбуша 35 тел. 0684535668 ел.пошта beresta@i.ua

Вих.№ 116
Від 01.09.2025р.

м. Київ

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертації Калініна Дениса Олеговича
на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного
потенціалу підприємств в умовах швидких змін»*

Довідка видана, Калініну Денису Олеговичу, що результати дисертаційного дослідження на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін» будуть впроваджені у практичну діяльність підприємства, а саме буде використано авторську модель архітектури адаптивного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом, що дозволить:

- посилити інноваційну активність підприємства;
- підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Крім того, розглянуто методичний підхід до оцінки довгострокових конкурентних цінностей підприємства з використанням системи індикаторів (економічних, технологічних, соціальних), що сприятиме формуванню моделі стратегічного розвитку з урахуванням принципів сталого розвитку та управління соціально відповідальними інноваціями.

Директор ТОВ ВБФ «Берест»



С.КРАЧКОВСЬКИЙ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПІВДЕНЬТРАНСЛОГІСТИК"**

Україна, 65085, Одеська обл., місто Одеса, вул. Моторна, будинок 8/19
Код ЄДРПОУ 44833286
IBAN: UA64 305299 00000 26004014925761 в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
+38 (096) 996-21-72 pивdentransservis@gmail.com

№ 137 від 26.02.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін»
Калініна Дениса Олеговича

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, Калініна Дениса Олеговича, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження авторську модель адаптивного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства.

Впровадження даної моделі дозволило суттєво підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок інтеграції організаційних та економічних блоків, орієнтованих на цифровізацію процесів та принципи сталого розвитку. Використання адаптивних підходів сприятиме зниженню ризиків під час комерціалізації інновацій, забезпечить гнучкість і проактивність у реагуванні на зміни зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища.

Застосування моделі стане одним із основних факторів підвищення інноваційної активності підприємства, покращення координації між структурними підрозділами, а також зміцнення партнерських зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, впровадження адаптивного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг і забезпечуватиме сталий розвиток підприємства у висококонкурентному та динамічному ринковому середовищі.

Директор



Науменко Олександр Вікторович

Приватне Підприємство “Шик”

48201 Тернопільська обл., смт. Гусятин, вул. Спартака 15,

www.shik-galichina.com,

e-mail: fabrika.shik@gmail.com

№ 1319 від 01.09.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Калініна Дениса Олеговича
на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного
потенціалу підприємств в умовах швидких змін»

На підприємстві впроваджено підхід щодо підвищення інноваційної активності на основі результатів дисертаційного дослідження Калініна Д.О., а саме з формування партнерських мереж для посилення співпраці з науковими установами, технологічними центрами та бізнес-екосистемами. Сформовані рекомендації передбачили:

- розвиток інноваційної корпоративної культури, яка орієнтується на креативність та підприємницьке мислення;
- впровадження гнучких методів управління для прискорення інноваційних процесів;
- підготовку та перепідготовку кадрів із акцентом на цифрові компетенції та інноваційні підходи;
- активізацію корпоративної соціальної відповідальності у сфері інновацій через реалізацію проєктів із екологічним ефектом.

Результати впровадження дозволили підвищити інноваційну активність, а також посилити конкурентні позиції на ринку.

Директор



П.В.Гайдаш

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

" САНРАЙЗ ФРУТС "

67600, ОДЕСЬКА ОБЛАСТЬ, М.БІЛІЯВКА, вул. ОТАМАНА ГОЛОВАТОГО, БУД. 101 тел. +38(097)136 56 14
Sanrajz039@gmail.com

Вих.№ 1415 від 17.04.2025 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертації Калініна Дениса Олеговича
на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком
інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін»**

У практику управління підприємством впроваджено принципи управління соціально відповідальними інноваціями, що розроблені на основі результатів дисертаційного дослідження Калініна Д.О. Зокрема, інтегровано концепцію сталого розвитку у стратегічне планування та бізнес-процеси підприємства, що дозволило поєднати економічну ефективність з соціальними та екологічними пріоритетами.

На основі впровадження досліджень, на підприємстві особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури соціальної відповідальності, що проявилось у впровадженні екологічних ініціатив, підтримці освітніх та благодійних програм, а також у залученні співробітників до участі в інноваційних проектах.

Результати впровадження дозволили зміцнити корпоративну репутацію, підвищити рівень довіри серед партнерів та громадськості, а також залучити додаткові інвестиції. Запроваджені підходи забезпечили зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку та сприяли формуванню його позитивного іміджу як підприємства, що впроваджує соціально відповідальні та етичні інновації.

Директор



Яремчук Тетяна Станіславівна

**АКТ**

використання результатів дисертаційної роботи
Калініна Дениса Олеговича
на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін» у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Акт видано Калініну Денису Олеговичу в тому, що його дисертаційну роботу на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін» виконано згідно тематичних планів науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» у 2022–2026 рр. а результати його дисертації враховано кафедрою економіки при виконанні таких науково-дослідних робіт:

1. Держбюджетної НДР «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003549, 01.01.2024–31.12.2028). У межах зазначеної теми використано адаптивний організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств орієнтований на досягнення конкурентних переваг за рахунок сталого розвитку та ґрунтується на управлінні соціально відповідальними (стійкими) інноваціями.

2. НДР «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, термін виконання: 01.01.2019–31.12.2023). У межах зазначеної теми застосовано адаптивні інноваційні процеси, які враховують як ендогенні фактори (корпоративна культура, управлінський стиль, ресурсний потенціал, інтелектуальний та технологічний рівень, соціальна відповідальність), так і екзогенні (політична та економічна стабільність, розвиток НДДКР, державна підтримка, потреби ринку, глобалізація, цифровізація) та застосовано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств.

3. НДР «Розробка методичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах ризик-орієнтованого підходу» (№ 1897-69, 01.11.2023–29.12.2023). У рамках реалізації теми обґрунтовано концептуальні засади побудови адаптивного організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, що враховує чинники нестабільного середовища.

Дисертант приймав участь у виконанні робіт як співвиконавець.

Керівник НДР № 0124U003549,
№ 0119U000743,
№ 1897-69

д.е.н., професор Любов НЕКРАСОВА



ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор,
проректор з науково-педагогічної
та виховної роботи
д.т.н., професор Сергій НЕСТЕРЕНКО

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Калініна Дениса Олеговича

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін»

у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що матеріали дисертаційної роботи Калініна Дениса Олеговича на тему: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін» використовуються в межах підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» на всіх рівнях: першому (бакалаврському), другому (магістерському) та третьому (освітньо-науковому).

На **першому (бакалаврському) рівні** результати дослідження використано під час викладання освітніх компонент «Економіка та організація інноваційної діяльності», «Потенціал і розвиток підприємства», «Інструменти діагностики економічних процесів та систем». Наукові результати використано для підготовки кейс-завдань, тестових і ситуативних завдань, що сприяють формуванню у здобувачів практичних навичок управління інноваційною діяльністю підприємств;

На **другому (магістерському) рівні** положення і методичні розробки дисертації використовуються в межах освітніх компонент «Управління розвитком підприємства», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень», «Економічне управління підприємством». Розроблені автором теоретичні підходи та практичні рекомендації слугують основою для проведення практичних занять, обговорення актуальних кейсів, що відображають сучасні тенденції та проблеми в управлінні розвитком інноваційного потенціалу підприємств, а також застосовуються при підготовці та виконанні кваліфікаційних робіт магістра.

На **третьому (освітньо-науковому) рівні** за спеціальністю 051 «Економіка» положення дисертаційного дослідження впроваджено у зміст освітньої компоненти «Інноваційна економіка», де аспіранти знайомляться з теоретичними основами формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, сучасними моделями організаційно-економічного механізму управління, що сприяє формуванню у здобувачів здатності до наукового пошуку, критичного мислення та розробки авторських підходів до управління інноваційним розвитком підприємств.

Використання результатів дисертації дозволило оновити зміст освітніх компонент, поглибити практичну та методичну складову підготовки здобувачів вищої освіти з актуальних питань економіки та управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств.

Голова методичної комісії ІЕМ, д.е.н., проф.

Олександр БАЛАН

Завідуюча кафедрою економіки, д.е.н., проф.

Любов НЕКРАСОВА