

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КОВАЛЬЧУК ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРІВНА

УДК 005.3:330.341.1:330.8(043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ О.В. Ковальчук

Науковий керівник: Філіппова Світлана Валеріївна,
доктор економічних наук, професор

Одеса – 2025

АННОТАЦІЯ

Ковальчук О.В. Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент – Національний університет «Одеська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено розробці та системному обґрунтуванню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що в сучасних реаліях функціонування бізнесу в Україні, особливо в умовах військового стану, відбувається кардинальна трансформація підходів до забезпечення конкурентоспроможності бізнес структур. Військові дії на території України створили безпрецедентні виклики для вітчизняного бізнесу, включаючи руйнування логістичних ланцюгів, енергетичну кризу, міграцію трудових ресурсів, втрату ринків збуту, пошкодження інфраструктури та виробничих потужностей. Ці фактори посилюють загальну невизначеність бізнес-середовища, яке вже зазнало суттєвих трансформацій внаслідок глобальної пандемії COVID-19, змін на міжнародних ринках та прискореної цифровізації. В таких умовах традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними, що вимагає розробки нових підходів, орієнтованих на інноваційний розвиток та швидку адаптацію до змін.

Дослідження демонструє, що саме інноваційна складова конкурентоспроможності набуває критичного значення, оскільки дозволяє бізнес структурам не лише виживати в кризових умовах, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Вітчизняні підприємства, які активно впроваджували

інновації та цифрові рішення, продемонстрували вищу стійкість до кризових явищ та швидше відновлювали свою діяльність після критичних ситуацій.

Особливої гостроти проблема набуває в контексті необхідності відновлення та розвитку українського бізнесу в умовах постійної воєнної загрози, що вимагає формування нових теоретико-методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур. Ці підходи мають враховувати як специфіку функціонування бізнес структур в умовах військового стану, так і загальносвітові тенденції цифровізації та інноваційного розвитку. Зокрема, дослідження пропонує інтегровану систему управління інноваційною конкурентоспроможністю, яка дозволяє гнучко реагувати на різні типи невизначеності, включаючи воєнну, через механізми адаптації на стратегічному, тактичному, оперативному та кризовому рівнях.

Ключовим науковим внеском дослідження є міжфункціональний підхід до управління інноваційною конкурентоспроможністю, який забезпечує інтеграцію інноваційних процесів у всі напрямки діяльності бізнес структури. Такий системний підхід підвищує адаптивність бізнес структур до змін зовнішнього середовища та посилює їх конкурентні позиції в умовах невизначеності.

У першому розділі дисертації проведено комплексне дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур. На основі систематизації існуючих підходів (ресурсний, ринковий, динамічний, вартісний, інноваційний, компетентнісний та екосистемний) виявлено еволюцію поглядів від статичних моделей до більш динамічних, що враховують зростаючу роль нематеріальних активів, інновацій та адаптивності в сучасних умовах, а також неповне використання ознаки інноваційності.

Вперше запропоновано авторське визначення поняття «інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур», що інтегрує динамічний та інноваційний підходи з урахуванням специфіки функціонування в умовах невизначеності.

Виявлено та систематизовано ключові виклики, що впливають на процес

формування конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах невизначеності, які зведено у чотири групи: стратегічні (адаптивність та гнучкість, інноваційна орієнтація, стратегічне партнерство); операційні (цифрова трансформація, ризик-менеджмент, інформаційна безпека, сценарне планування); ресурсні (фокус на клієнта, людський капітал, фінансова стійкість); сталий розвиток (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, гнучкість бізнес-моделі, агільність в прийнятті рішень).

Структуровано процес формування інноваційної конкурентоспроможності у чотири основні етапи (аналіз та діагностика, стратегічне планування, впровадження інновацій, моніторинг та оптимізація), що дозволяє забезпечити системний підхід до формування конкурентних переваг.

Систематизовано та розширено методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема в частині використання технологій великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей для підвищення ефективності інноваційних процесів.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз та оцінку інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

На основі комплексного аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні виявлено позитивну динаміку відновлення після кризового періоду 2022 року, що підтверджується зростанням частки інноваційно активних підприємств з 15.9% до 19.8% та збільшенням обсягу фінансування інноваційної діяльності з 12.8 до 22.3 млрд грн. Встановлено якісну трансформацію характеру інноваційної діяльності, що проявляється у зміні структури інноваційних витрат на користь внутрішніх R&D (зростання з 17.2% до 25.6%), диверсифікації джерел фінансування та посиленні міжнародної співпраці.

На основі теоретичних положень першого розділу удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур та відповідну методику, відмінністю

яких є інтеграція п'яти ключових компонентів (інноваційний потенціал, інноваційна активність, ефективність інновацій, ринкова позиція, інноваційна інфраструктура) та врахування специфіки функціонування в умовах невизначеності через систему збалансованих показників та механізми моніторингу в режимі реального часу.

Розроблено матрицю «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» як базис для розробки диференційованих стратегій управління та матрицю оцінки впливу невизначеності на інноваційну діяльність через виділення та систематизацію семи ключових груп факторів (воєнна, політико-правова, економічна, технологічна, ринкова, соціальна, екологічна невизначеність).

Встановлено, що воєнна невизначеність має найвищий рівень впливу (4.8 з 5 можливих) і виступає каталізатором для інших типів невизначеності, посилюючи економічну невизначеність на 85%, ринкову на 70% та політико-правову на 65%, що створює основу для системи превентивних заходів та способів адаптації бізнес структур до умов невизначеності.

У *третьому розділі*, спираючись на результати попередніх розділів, розроблено практичні рекомендації щодо формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Розроблено та обґрунтовано авторську концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Дана модель є науковою новацією, оскільки у новий спосіб описує ключові властивості інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур, базуючись на інтеграції шести ключових компонентів (аналітичний, інноваційний, ресурсний, стратегічний, операційний блоки та блок оцінки результатів) з чотирма типами взаємозв'язків (прямі функціональні, зворотні, циклічні адаптаційні та міжфункціональні). Особливістю моделі є її адаптивність до різних типів невизначеності, включаючи воєнну, через систему багаторівневих циклів адаптації (стратегічний, тактичний, оперативний та кризовий).

Методичний підхід трансформований у міжфункціональний підхід до

управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності. Він забезпечує так звану «вбудову» інноваційної діяльності у всі функціональні напрямки бізнес структури – стратегічне управління, управління інноваційними процесами, управління людським капіталом, фінансове управління, маркетингове управління та операційне управління – через систему координаційних механізмів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Розроблено механізми координації та синхронізації інноваційних процесів між різними підрозділами бізнес структури.

Набув подальшого розвитку комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення у співробітників. Нові властивості та механізми отримало організаційно-економічне забезпечення мотивації інноваційної поведінки персоналу. Цей підхід передбачає системну взаємодію шести ключових компонентів (організаційна культура та лідерство, навчання та розвиток, організаційна структура та процеси, мотивація та залучення співробітників, технологічна підтримка, взаємодія з зовнішнім середовищем).

Розроблено матрицю пріоритизації інструментів формування інноваційного мислення та диференційований підхід до впровадження з урахуванням рівня готовності бізнес структур, що підтверджено результатами апробації. Запропонований підхід створює основу для розвитку креативного та системного мислення персоналу, що є критично важливим в умовах високої невизначеності, зокрема воєнного стану.

Практична значимість дослідження підтверджується результатами апробації розроблених підходів у діяльності вітчизняних бізнес структур, що дозволило підвищити їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та посилити конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Ключові слова: інноваційна конкурентоспроможність, управління, інноваційний розвиток, невизначеність, цифрова трансформація, інформаційні технології, підприємство, стратегія, інновації, описова модель, ризики, інноваційний потенціал, інноваційна компетентність.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧКИ

Статті у фахових виданнях України

1. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства на прикладі ТОВ «Одетекс». *Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка»*. 2018. № 5/2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5%282%29_14 (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,45 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства - 0,30 д.а.)

2. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Станіславик О.В. Поняття «стратегія» в контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С.19-22. URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/448> DOI:<https://doi.org/10.37634/efp.2020.6.4> (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,54 д.а., особистий внесок здобувача: визначено особливості формування стратегії управління підприємством в умовах інтелектуалізації економіки - 0,30 д.а.)

3. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Живодер Д.П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №12/4. С.9-12. URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/568> (*Index Copernicus, Google Scholar*) DOI:[https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(4\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(4).2) (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю - 0,25 д.а.)

4. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100-104. URL:<https://surl.li/alczxc> DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104> (*Index Copernicus, Google Scholar, Research Papers in Economics, Ulrichsweb Global Serials Directory, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo,*

OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Research Bible) (0,63 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства - 0,35 д.а.)

5. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Долока Р.О. Особливості управління експортно-орієнтованим виробничим підприємством при виході на зовнішні ринки: інтелектуальний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 5-8. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/671> DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.1> (0,45 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до управління експортно-орієнтованим підприємством - 0,25 д.а.)

6. Kovalchuk O., Hutareva Yu., Zhovta D. Establishment of project management and innovation potential of enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. No 40. (*Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)*) DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-46 (0,58 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств - 0,30 д.а.)

7. Ковальчук О.В., Шепітко М.В., Бренінг К.О. Особливості застосування колаборацій у сфері гостинності HoReCa в умовах непередбачуваності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6/1. С. 11-15. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/896> DOI:[https://doi.org/10.37634/efp.2022.6\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2022.6(1).2) (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено особливості колаборацій в умовах непередбачуваності - 0,25 д.а.)

8. Ковальчук О.В., Моренченко К.Г., Бібік Д.В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18-22. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/999> DOI:<https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4> (0,45 д.а., особистий внесок здобувача: визначено місце комплаєнсу в організаційній структурі - 0,25 д.а.)

9. Ковальчук О.В., Кравченко В.М., Качмар Р.В. Особливості

логістичного забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. No 50. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-14> (0,52 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено рекомендації щодо логістичного забезпечення - 0,30 д.а.)

10. Ковальчук О.В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. No 70. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-165> (0,65 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Нематеріальні активи як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *XXII науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір»*. Одеса, 2016. С. 37-40. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено роль нематеріальних активів в інноваційному розвитку - 0,15 д.а.)

12. Kovalchuk O.V., Averihina T.V. Immaterielle Vermögenswerte als innovatives Instrument zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen am Beispiel der GmbH «Odetex». *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. Одеса, 2018. С. 45-47. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до оцінки впливу нематеріальних активів на конкурентоспроможність - 0,18 д.а.)

13. Ковальчук О.В., Чернишова Л.І. Аутсорсинг як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф.* Одеса, 2018. С. 65-68. (0,32 д.а., особистий

внесок здобувача: визначено роль аутсорсингу в підвищенні конкурентоспроможності - 0,20 д.а.)

14. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В. Стиль керівництва «abusive supervision» як фактор зниження конкурентоздатності підприємства. *Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку»*. Одеса: Економіка реалії часу, 2019. С. 48-50. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено вплив стилю керівництва на конкурентоздатність - 0,15 д.а.)

15. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Управління підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-структур на інноваційній основі. *Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»*. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 520-523. (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на інноваційній основі - 0,20 д.а.)

16. Ковальчук О.В., Терзі О.І. Особливості управління ризиками при виході на зовнішні ринки. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали X наук.-практ. конф.* Одеса, 2021. С. 37-39. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено особливості управління ризиками - 0,15 д.а.)

17. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Макаров М.С. Особливості вибору експортної стратегії. *Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.* Дніпро, 2022. С. 8-10. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підходи до вибору експортної стратегії - 0,15 д.а.)

18. Ковальчук О.В., Ковтуненко Ю.В., Озджан С. Розвідка соціальних медіа: використання комунікаційних стратегій для залучення зацікавлених сторін. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XII наук.-практ. конф.* Одеса, 2023. С. 23-26. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підходи до використання соціальних медіа - 0,15 д.а.)

Статті у наукометричній базі Scopus

19. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovtunenکو D.Yu. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. Vol.10(2). P. 225-235. URL:<https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946> (Scopus, Google Scholar) DOI:<https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> (0,82 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в умовах невизначеності - 0,25 д.а.)

SUMMARY

Kovalchuk O.V. Management of Innovative Competitiveness of Business Structures under Uncertainty. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 – Management. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation is devoted to the development and systematic substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for managing the innovative competitiveness of business structures under uncertainty. The relevance of the research is driven by the fundamental transformation of approaches to ensuring competitiveness in the current Ukrainian business environment, particularly under martial law conditions. Military operations in Ukraine have created unprecedented challenges for domestic businesses, including disruption of logistics chains, energy crisis, labor migration, loss of markets, and damage to infrastructure and production facilities.

These factors intensify the overall uncertainty of the business environment, which has already undergone significant transformations due to the global COVID-19 pandemic, changes in international markets, and accelerated digitalization. In such conditions, traditional management methods prove insufficiently effective, necessitating the development of new approaches focused on innovative development and rapid adaptation to change.

The research demonstrates that the innovative component of competitiveness becomes critical, allowing business structures not only to survive in crisis conditions but also to form sustainable competitive advantages. Domestic enterprises that actively implemented innovations and digital solutions demonstrated higher resilience to crisis phenomena and faster recovery after critical situations.

The theoretical significance of the research lies in its contribution to the development of management science through the conceptualization of innovative

competitiveness as a dynamic capability of business structures. The dissertation enriches existing scientific knowledge by systematizing various approaches to competitiveness and developing an integrated theoretical framework that explains how innovation processes can be effectively embedded into all functional areas of business operations. The proposed theoretical constructs extend beyond traditional innovation management theories by incorporating elements of uncertainty management, strategic adaptability, and cross-functional integration, thereby providing a more holistic understanding of how businesses can maintain competitive advantages in turbulent environments.

Furthermore, the research addresses a significant gap in the literature regarding the specific challenges faced by businesses operating under extreme uncertainty conditions such as military conflict. By examining the unique context of Ukrainian businesses during martial law, the study provides valuable insights into resilience mechanisms and adaptive strategies that can be applicable not only in military conflicts but also in other types of severe market disruptions and crisis situations.

The problem becomes particularly acute in the context of rebuilding and developing Ukrainian business under constant military threat, requiring new theoretical and methodological approaches to managing innovative competitiveness of business structures. These approaches must account for both the specifics of operating under martial law and global digitalization and innovative development trends. In particular, the research proposes an integrated system for managing innovative competitiveness that enables flexible response to different types of uncertainty through adaptation mechanisms at strategic, tactical, operational, and crisis levels.

The key scientific contribution of the research is a cross-functional approach to managing innovative competitiveness, which ensures the integration of innovation processes into all areas of business structure activity. This systematic approach enhances business structures' adaptability to environmental changes and strengthens their competitive positions under uncertainty.

In the first chapter, a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of managing innovative competitiveness of business structures is

conducted. Based on the systematization of existing approaches (resource-based, market-based, dynamic, value-based, innovation-based, competence-based, and ecosystem-based), the evolution of views from static models to more dynamic ones has been revealed, accounting for the growing role of intangible assets, innovations, and adaptability in modern conditions, as well as the incomplete use of innovation characteristics. For the first time, an original definition of «innovative competitiveness of business structures» is proposed, integrating dynamic and innovative approaches while considering the specifics of functioning under uncertainty.

Key challenges affecting the process of forming business structures' competitiveness under uncertainty are identified and systematized into four groups: strategic (adaptability and flexibility, innovation orientation, strategic partnership); operational (digital transformation, risk management, information security, scenario planning); resource-based (customer focus, human capital, financial stability); and sustainable development (environmental sustainability, social responsibility, business model flexibility, agility in decision-making). The process of forming innovative competitiveness is structured into four main stages (analysis and diagnostics, strategic planning, innovation implementation, monitoring and optimization), ensuring a systematic approach to forming competitive advantages.

The methodological tools for managing innovative competitiveness of business structures in the digital transformation of the economy have been systematized and expanded, particularly regarding the use of big data technologies, artificial intelligence, and the Internet of Things to enhance the efficiency of innovation processes.

In the second chapter, a comprehensive analysis and assessment of the innovative competitiveness of business structures is conducted.

Based on an extensive analysis of the current state and development trends of innovative activities of business structures in Ukraine, a positive recovery dynamic after the crisis period of 2022 has been identified, confirmed by an increase in the share of innovatively active enterprises from 15.9% to 19.8% and an increase in innovation financing from 12.8 to 22.3 billion UAH.

A qualitative transformation in the nature of innovation activity has been

established, manifested in changing the structure of innovation expenditures in favor of internal R&D (growth from 17.2% to 25.6%), diversification of funding sources, and strengthening international cooperation.

Based on the theoretical provisions of the first chapter, a methodological approach to the comprehensive assessment of innovative competitiveness of business structures has been improved, distinguished by the integration of five key components (innovation potential, innovation activity, innovation efficiency, market position, innovation infrastructure) and consideration of operational specifics under uncertainty through a system of balanced indicators and real-time monitoring mechanisms.

A matrix of «uncertainty-innovative competitiveness» has been developed as a basis for designing differentiated management strategies, along with a matrix for assessing the impact of uncertainty on innovation activity through the identification and systematization of seven key factor groups (military, political-legal, economic, technological, market, social, and environmental uncertainty).

It has been established that military uncertainty has the highest level of impact (4.8 out of 5 possible) and acts as a catalyst for other types of uncertainty, intensifying economic uncertainty by 85%, market uncertainty by 70%, and political-legal uncertainty by 65%, creating a foundation for a system of preventive measures and adaptation methods for business structures under uncertainty conditions.

In the third chapter, based on the results of previous chapters, practical recommendations for the formation of innovative competitiveness of business structures have been developed.

An original conceptual model for the systematic formation of innovative competitiveness under uncertainty has been developed and substantiated. This model represents a scientific innovation as it describes the key properties of innovative competitiveness of business structures in a new way, based on the integration of six key components (analytical, innovative, resource, strategic, operational blocks, and results evaluation block) with four types of interconnections (direct functional, feedback, cyclical adaptive, and cross-functional). A distinctive feature of the model is its adaptability to different types of uncertainty, including military, through a system

of multilevel adaptation cycles.

The methodological approach has been transformed into a cross-functional approach to managing innovative competitiveness of business structures under uncertainty. It ensures the so-called «embedding» of innovation activities into all functional areas of the business structure – strategic management, innovation process management, human capital management, financial management, marketing management, and operational management – through a system of coordination mechanisms at strategic, tactical, and operational levels. Mechanisms for coordinating and synchronizing innovation processes between different business structure departments have been developed.

A comprehensive integrative approach to forming innovative thinking among employees has been further developed. Organizational and economic support for motivating innovative behavior of personnel has acquired new properties and mechanisms. This approach involves the systematic interaction of six key components (organizational culture and leadership, training and development, organizational structure and processes, motivation and employee engagement, technological support, interaction with the external environment).

A matrix for prioritizing tools for forming innovative thinking and a differentiated implementation approach considering business structures' readiness level has been developed, confirmed by testing results. The proposed approach creates a foundation for developing creative and systematic thinking among personnel, which is critically important under high uncertainty, particularly during martial law.

The practical significance of the research is confirmed by the results of testing the developed approaches in the activities of domestic business structures, which enhanced their adaptability to environmental changes and strengthened their competitive positions under uncertainty.

Keywords: innovative competitiveness, management, innovative development, uncertainty, digital transformation, information technologies, enterprise, strategy, innovations, descriptive model, risks, innovative potential, innovative competence.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Articles in Professional Journals of Ukraine

1. Kovalchuk O.V., Averikhina T.V. (2018). Ways to improve international competitiveness of modern industrial enterprises: case study of LLC «Odeteks». Economics, Finance, Law. Economics Series. № 5/2, pp. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5%282%29__14 (Index Copernicus, Google Scholar). *(0.45 author's sheets, candidate's personal contribution: substantiation of ways to improve international competitiveness of enterprises - 0.30 author's sheets)*

2. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Stanislavsky O.V. (2020). The concept of «strategy» in the context of strategic management of enterprise development in conditions of economy intellectualization. Economics. Finance. Law. №6, pp. 19-22. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/448> (Index Copernicus, Google Scholar) DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.6.4> *(0.54 author's sheets, candidate's personal contribution: identification of specific features of enterprise management strategy formation in conditions of economy intellectualization - 0.30 author's sheets)*

3. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Zhyvoder D.P. (2020). Organizational support for competitiveness management of an enterprise entering foreign markets. Economics. Finance. Law. №12/4, pp. 9-12. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/568> (Index Copernicus, Google Scholar). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(4\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(4).2) *(0.48 author's sheets, candidate's personal contribution: development of a mechanism for organizational support of competitiveness management - 0.25 author's sheets)*

4. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Didan K.O. (2021). Enterprise competitiveness: essence and approaches to definition. Business Inform. №3, pp. 100-104. URL: <https://surl.li/alczxc> DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104> (Index Copernicus, Google Scholar, Research Papers in Economics, Ulrichsweb Global Serials Directory, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo,

OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Research Bible). *(0.63 author's sheets, candidate's personal contribution: systematization of approaches to enterprise competitiveness definition - 0.35 author's sheets)*

5. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Doloka R.O. (2021). Management features of export-oriented manufacturing enterprises entering foreign markets: intellectual aspect. Economics. Finance. Law. № 6, pp. 5-8. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/671> (Index Copernicus, Google Scholar). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.1> *(0.45 author's sheets, candidate's personal contribution: development of an approach to export-oriented enterprise management - 0.25 author's sheets)*

6. Kovalchuk O., Hutareva Yu., Zhovta D. (2022). Establishment of project management and innovation potential of enterprises. Economy and Society. No 40. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-46 *(0.58 author's sheets, candidate's personal contribution: development of a methodological approach to assessing the innovation potential of enterprises - 0.30 author's sheets)*

7. Kovalchuk O.V., Shepitko M.V., Brening K.O. (2022). Features of collaboration application in the HoReCa hospitality sector under conditions of unpredictability. Economics. Finance. Law. № 6/1, pp. 11-15. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/896> (Index Copernicus, Google Scholar) DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.6\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2022.6(1).2) *(0.48 author's sheets, candidate's personal contribution: research on collaboration features under unpredictability conditions - 0.25 author's sheets)*

8. Kovalchuk O.V., Morenchenko K.H., Bibik D.V. (2023). Essence and characteristics of compliance: definition, functions, goals, ethical foundations, place in the organizational structure of an enterprise. Economics. Finance. Law. № 1, pp. 18-22. (Index Copernicus, Google Scholar). URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/999> DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4> *(0.45 author's sheets, candidate's personal contribution: determining the place of compliance in the*

organizational structure - 0.25 author's sheets)

9. Kovalchuk O.V., Kravchenko V.M., Kachmar R.V. (2023). Features of logistical support for tourism enterprises under martial law in Ukraine. Economy and Society. No 50. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-14> (0.52 author's sheets, candidate's personal contribution: development of recommendations for logistical support - 0.30 author's sheets)

10. Kovalchuk O.V. (2024). Conceptual model of systematic formation of innovative competitiveness of business structures under uncertainty. Economy and Society. No 70. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-165> (0.65 author's sheets)

Published Works of Approbation Nature

11. Kovalchuk O.V., Averikhina T.V. (2016). Intangible assets as a tool for innovative development of an enterprise. Proceedings from XXII Scientific-Practical Conference «Problems and Prospects of Innovative Economic Development in the Context of Ukraine's Integration into the European Scientific and Innovation Space». Odesa, pp. 37-40. (0.25 author's sheets, candidate's personal contribution: research on the role of intangible assets in innovative development - 0.15 author's sheets)

12. Kovalchuk O.V., Averikhina T.V. (2018). Intangible assets as an innovative tool for strengthening the international competitiveness of industrial enterprises using LLC «Odetex» as an example. Proceedings from International Scientific-Practical Internet Conference «Formation of Economic Development Potential of Industrial Enterprises». Odesa, pp. 45-47. (0.28 author's sheets, candidate's personal contribution: development of an approach to assess the impact of intangible assets on competitiveness - 0.18 author's sheets)

13. Kovalchuk O.V., Chernyshova L.I. (2018). Outsourcing as an innovative tool for increasing the competitiveness of a manufacturing enterprise. Proceedings from XXIII International Scientific-Practical Conference «Problems and Prospects of

Innovative Economic Development in the Context of Ukraine's Integration into the European Scientific and Innovation Space». Odesa, pp. 65-68. *(0.32 author's sheets, candidate's personal contribution: determining the role of outsourcing in improving competitiveness - 0.20 author's sheets)*

14. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V. (2019). «Abusive supervision» leadership style as a factor in reducing enterprise competitiveness. Proceedings from I International Scientific-Practical Conference «Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm». Odesa: Economics Time Realities, pp. 48-50. *(0.25 author's sheets, candidate's personal contribution: research on the influence of leadership style on competitiveness - 0.15 author's sheets)*

15. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Didan K.O. (2021). Managing the improvement of domestic business structures' competitiveness on an innovative basis. Proceedings from IV International Scientific-Practical Conference «Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine». Vinnytsia: VNTU, pp. 520-523. *(0.35 author's sheets, candidate's personal contribution: development of methodological recommendations for improving competitiveness on an innovative basis - 0.20 author's sheets)*

16. Kovalchuk O.V., Terzi O.I. (2021). Features of risk management when entering foreign markets. Proceedings from X Scientific-Practical Conference «Current Problems of Management Theory and Practice». Odesa, pp. 37-39. *(0.25 author's sheets, candidate's personal contribution: research on risk management features - 0.15 author's sheets)*

17. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Makarov M.S. (2022). Features of export strategy selection. Proceedings from III International Scientific-Practical Conference «Modern Entrepreneurship: Problems of Theory and Practice». Dnipro, pp. 8-10. *(0.28 author's sheets, candidate's personal contribution: development of approaches to export strategy selection - 0.15 author's sheets)*

18. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو Yu.V., Ozdzhan S. (2023). Social media intelligence: using communication strategies to engage stakeholders. Proceedings from

XII Scientific-Practical Conference «Current Problems of Management Theory and Practice». Odesa, pp. 23-26. *(0.28 author's sheets, candidate's personal contribution: development of approaches to social media use - 0.15 author's sheets)*

Articles in Scopus Scientometric Database

19. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovtunenکو D.Yu. (2022). The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. International Journal of Production Management and Engineering. Vol.10(2), pp. 225-235. URL: <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946> (Scopus, Google Scholar). DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> *(0.82 author's sheets, candidate's personal contribution: development of a methodological approach to assessing personnel competitiveness under uncertainty conditions - 0.25 author's sheets)*

ЗМІСТ

	C.
ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	34
1.1 Конкурентоспроможність бізнес структур: сутність, підходи до визначення види	34
1.2 Особливості формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності	48
1.3 Методичні підходи до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур.....	62
Висновки до розділу 1.....	76
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	79
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні.....	79
2.2 Комплексне оцінювання інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.....	106
2.3 Аналіз факторів впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур.....	122
Висновки до розділу 2.....	141
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМНЕ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	144
3.1 Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності.....	144
3.2 Комплексний інтегративний підхід щодо формування інноваційного мислення у співробітників бізнес структур.....	165

3.3 Міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності.....	185
Висновки до розділу 3.....	223
ВИСНОВКИ.....	226
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	230
ДОДАТКИ.....	248

ВСТУП

Актуальність теми. Адаптація до динамічних змін конкурентного ринку та вибір оптимальних стратегій інноваційного розвитку стають ключовою проблемою діяльності українських бізнес структур у сучасних умовах. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті функціонування бізнес структур в умовах військового стану, що створює безпрецедентний рівень невизначеності та вимагає принципово нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності.

Проблеми управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур потребують переосмислення у більш широкому, теоретичному контексті. Мова йде про новий етап розвитку сучасної економіки, який характеризується прискореною цифровою трансформацією та зміною традиційних бізнес-моделей. Можливо стверджувати, що низка країн світу увійшла у якісно новий період свого розвитку, який принципово змінює не тільки характер конкурентної боротьби, а й увесь механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

За даними Global Innovation Index 2024 [92], в умовах глобальної цифрової трансформації саме здатність до інноваційної адаптації визначає конкурентоспроможність бізнес структур. При цьому особливого значення набуває не просто впровадження окремих інновацій, а формування цілісної системи управління інноваційною конкурентоспроможністю, що дозволяє організаціям створювати стійкі конкурентні переваги в умовах високої невизначеності.

Як показують дослідження [77], в сучасних умовах трансформується сама природа конкурентних переваг – від статичних, заснованих на ефективності використання наявних ресурсів, до динамічних, що базуються на інноваційних компетенціях та здатності до швидкої адаптації. Це вимагає від бізнес структур розвитку нових підходів до управління інноваційною діяльністю та формування

відповідних організаційних механізмів.

Особливої актуальності проблема управління інноваційною конкурентоспроможністю набуває для українських бізнес структур, які змушені адаптуватися до безпрецедентних умов невизначеності, спричинених як глобальними викликами (пандемія COVID-19, цифрова трансформація), так і локальними факторами. За даними [94, 95], українські бізнес структури демонструють значний потенціал інноваційного розвитку, проте потребують більш системних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю.

В умовах Industry 4.0 та розвитку цифрової економіки [122] змінюються не лише технології та бізнес-моделі, але й сам характер конкурентної боротьби. На перший план виходять такі фактори як швидкість впровадження інновацій, гнучкість організаційних структур, здатність до формування екосистем та розвитку колаборацій. Це обумовлює необхідність розробки нових теоретико-методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур.

Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес структур розглядаються в працях таких вчених як М. Портер [1], Д. Тіс [2, 19], К.К. Прахалад та Г. Хемел [18], які заклали фундаментальні основи теорії конкурентних переваг. Питання інноваційного розвитку та його впливу на конкурентоспроможність досліджували Р.Г. МакГрат [7], К.М. Крістенсен [4], Г. Чесбро [44]. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток теорії та методології управління конкурентоспроможністю бізнес структур зробили Т.В. Гринько [14], В.І. Захарченко та М.М. Меркулов [155], К.В. Ковтуненко [126], Н.М. Краус [121], О.І. Продіус [128], О.В. Станіславик [63, 74], О.В. Тісогоєва [111], Л.І. Федулова [148, 166], С.В. Філіппова [81], В.М. Фомішина [122], О.Г. Янковий [151]. Особливості формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах цифрової трансформації досліджували М.О. Акулюшина [186], О.І. Гончар [187], Лепейко Т.І. [183], О.М. Коваленко [189], Н.М. Краус [121], О.В. Тісогоєва [111], В.М. Фомішина [122].

Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими питання формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, особливо в контексті сучасних викликів, з якими стикаються українські бізнес структури. Формування концептуальних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур, а також розробка відповідного методичного інструментарію, повинні відбуватись з урахуванням сучасних викликів та трансформацій бізнес-середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалась згідно плану науково-дослідних робіт кафедр менеджменту, міжнародного менеджменту та інновацій Національного університету «Одеська політехніка» при виконанні: *держбюджетної теми* «Конкурентна розвідка в бізнес-орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (номер державної реєстрації 0119U002005, 2019-2022 рр.), де для проведення конкурентної розвідки та оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств застосовано розроблений авторкою міжфункціональний підхід в управлінні інноваційною конкурентоспроможністю; *госпдоговірних тем*: «Тренд-аналіз чутливості міжнародного бізнесу (за сферами економічної діяльності) до глобальних обмежень» (договір №1812-82 від 03.11.2020 р.), де при аналізі чутливості міжнародного бізнесу до зовнішніх обмежень та формуванні рекомендацій щодо підвищення адаптивності використано розроблений авторкою методичний підхід до оцінки впливу глобальних обмежень на конкурентоспроможність бізнес структур; «Трансформаційні процеси у сферах гостинності та туризму: причинно-наслідкові зв'язки та інструменти адаптивності до змін» (договір № 1859-81, 2022-2023 рр.), де для аналізу трансформаційних процесів та розробки інструментів адаптивного управління використано розроблені авторкою методичні рекомендації щодо оцінки та підвищення інноваційної конкурентоспроможності; *міжнародного грантового наукового проєкту* UUT-16 «Розвідка соціальних медіа: стратегічні підходи та тактики, що використовуються для залучення зацікавлених сторін під

час сучасної війни» (НДР №1877-01/16, 2023 р.), де застосовано комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення та розвитку інноваційної культури, розроблений у дисертації, для аналізу комунікаційних стратегій у соціальних медіа та розробки стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами. Здобувачка приймала участь у виконанні вказаних тем як співвиконавиця (довідка про впровадження № 225/67-07 від 30.01.2025 р.).

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є* розробка та обґрунтування теоретико-методичних підходів і рекомендацій щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності на засадах системності та міжфункціональності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи та систематизувати підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес структур, доповнити опис її сутності за ознакою інноваційності;
- визначити ключові виклики та структурувати процес формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, обґрунтувати регіональний вплив на управління нею;
- виокремити нові методичні інструменти управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур, розробити методичний інструментарій її комплексного оцінювання;
- розробити превентивні заходи та способи адаптації бізнес структур до умов невизначеності, включаючи індикатори оцінювання впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур;
- розробити концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності;
- розробити та обґрунтувати комплексний інтегративний підхід щодо формування інноваційного мислення у персоналу бізнес структур;
- розробити та обґрунтувати міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах

невизначеності, запропонувати рекомендації щодо його впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур, що включають принципи, методи, інструменти та способи формування конкурентних переваг на основі інновацій в умовах невизначеності.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних *методів* дослідження, застосування яких було зумовлено конкретними завданнями дисертаційної роботи. Це: *системний аналіз та синтез* – для дослідження теоретичних засад управління інноваційною конкурентоспроможністю, всебічного вивчення взаємозв'язків між елементами інноваційних систем бізнес структур та формування цілісного уявлення про процеси інноваційного розвитку; *історичний та логічний методи* – при вивченні еволюції підходів до забезпечення конкурентоспроможності, дослідженні трансформації концепцій інноваційного розвитку від ресурсного до екосистемного та адаптивного підходів; *статистичний аналіз* – для оцінки динаміки розвитку бізнес структур та виявлення тенденцій інноваційної активності українських підприємств у період 2020-2024 років, зокрема під впливом воєнної невизначеності; *компаративний аналіз* – при порівнянні показників інноваційної діяльності України з міжнародними показниками та дослідженні галузевих особливостей впровадження інновацій; *методи експертних оцінок* – при визначенні вагомості факторів впливу на конкурентоспроможність, оцінці рівня критичності факторів невизначеності за 5-бальною шкалою Лікерта, проведенні експертного опитування 50 керівників бізнес структур різних типів та галузей; *структурно-функціональний аналіз* – при розробці міжфункціонального підходу до управління та механізмів координації інноваційних процесів, структуруванні системи координаційних механізмів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях; *глибинні*

інтерв'ювання – при проведенні першого етапу дослідження впливу невизначеності на бізнес структури для виявлення ключових факторів невизначеності та особливостей адаптації до них; *анкетування* – при проведенні розширеного опитування з використанням розробленої анкети експертного опитування для кількісної оцінки впливу різних факторів невизначеності; *кейс-метод* – при дослідженні чотирьох репрезентативних бізнес структур (ТОВ «Улекс», ТОВ «Андреал», ТОВ «Елмарин» та ТОВ «Ардіс груп»), що забезпечило детальне розуміння механізмів адаптації до невизначеності в різних організаційних контекстах; *методи економіко-математичного моделювання* – при розробці методичного інструментарію оцінки інноваційної конкурентоспроможності, зокрема для нормалізації різнорідних показників та розрахунку інтегрального показника інноваційної конкурентоспроможності; *методи стратегічного аналізу* – при розробці матриці оцінки факторів невизначеності, стратегічної матриці «невизначеність – інноваційна конкурентоспроможність» та формуванні стратегічних рекомендацій для бізнес структур; *аналіз трендів* – при визначенні довгострокових тенденцій у сфері інноваційного розвитку, прогнозуванні показників розвитку інноваційної діяльності бізнес структур на період 2024-2030 років; *критеріальний аналіз* – при розробці системи показників ефективності міжфункціонального підходу, системи індикаторів успішності трансформації інноваційного мислення та оцінці ефективності адаптаційних механізмів; *методи візуалізації даних та логіко-змістовного моделювання* – для представлення результатів дослідження у вигляді матриць, моделей, графіків та діаграм для кращого розуміння складних взаємозв'язків між факторами інноваційної конкурентоспроможності.

Поєднання зазначених методів дослідження забезпечило комплексність та системність при вирішенні поставлених завдань, а також науково-практичну обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження охоплює праці вітчизняних і закордонних вчених, фахівців-практиків з питань управління конкурентоспроможністю та інноваційним розвитком підприємств, статистичні та аналітичні матеріали

Державної служби статистики України, звіти міжнародних організацій (World Economic Forum, World Intellectual Property Organization, World Bank), матеріали Global Innovation Index, Technology Fast 50 Central Europe, регіональні інноваційні звіти, результати власних досліджень та опитувань керівників підприємств, нормативно-правові акти України у сфері інноваційної діяльності, відкриті аналітичні матеріали консалтингових компаній (McKinsey, PricewaterhouseCoopers, Deloitte), наукометричні бази даних Scopus та Web of Science.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і рекомендацій щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності на засадах системності та міжфункціональності.

Найбільш вагомими результати, що становлять наукову новизну:

вперше:

– розроблено концептуальну описову модель формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур, яка комплексно відображає взаємозв'язок ключових властивостей (адаптивність та гнучкість, інноваційна орієнтація, ризик-менеджмент, цифрова трансформація) та включає процесну складову з чотирма основними етапами реалізації, сфокусоване на системному формуванні конкурентних переваг, підвищенні адаптивності бізнес структур до умов невизначеності та створенні передумов для їх сталого інноваційного розвитку через інтеграцію способів проактивної адаптації, цифрової трансформації та розвитку інноваційної культури;

удосконалено:

– понятійний базис конкурентоспроможності в частині визначення похідного поняття «інноваційна конкурентоспроможність бізнес структури» як комплексної характеристики їх здатності створювати та реалізовувати інновації для формування стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності;

– систему превентивних заходів та способів адаптації бізнес структур

до умов невизначеності, яка, на відміну від існуючих, містить: а) оцінювання впливу семи ключових груп факторів невизначеності (воєнна, політико-правова, економічна, технологічна, ринкова, соціальна, екологічна) з виявленням найвищого рівня впливу воєнної невизначеності, що виступає каталізатором для інших типів невизначеності; б) багаторівневу систему адаптаційних механізмів (стратегічний, тактичний, оперативний та кризовий рівні); в) систему індикаторів раннього попередження змін зовнішнього середовища та г) методику оцінки ефективності адаптаційних механізмів за позиціонуванням у матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність», яка диференціює бізнес структури за типами «Вразливі інноватори», «Адаптивні лідери», «Консервативні послідовники», «Стабільні інноватори», дозволяючи розробляти диференційовані стратегії міжфункціонального управління;

– компетентнісну складову забезпечення мотивації інноваційної поведінки персоналу, яке відрізняється: а) наявністю блоку формування інноваційного мислення персоналу бізнес структур та розвитку в ній інноваційної культури; б) комплексним інтегративним підходом, який передбачає системну взаємодію шести ключових компонентів (організаційна культура та лідерство, навчання та розвиток, організаційна структура та процеси, мотивація та залучення співробітників, технологічна підтримка, взаємодія з зовнішнім середовищем) та диференційований підхід до впровадження блоку з урахуванням рівня готовності бізнес структур;

– наукові підходи до стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнес структур в умовах невизначеності, які доповнено міжфункціональним підходом до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур шляхом вбудови інноваційної діяльності у всі функціональні напрямки бізнес структури через систему координаційних способів, що базується на інтеграції шести ключових блоків (аналітичний, інноваційний, ресурсний, стратегічний, операційний та оцінка результатів) з чотирма типами взаємозв'язків (прямі функціональні, зворотні, циклічні адаптаційні та міжфункціональні);

дістало подальшого розвитку:

– науковий базис розвитку бізнес структур в умовах невизначеності, відмінністю якого є типологізація ключових викликів та структурування процесу формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, врахування регіонального впливу на управління нею, включаючи виявлені регіональні відмінності у проявах невизначеності та способах адаптації до неї;

– методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності за рахунок:
а) виокремлення способів впровадження сучасних технологій та розвитку цифрових компетенцій; б) розробки методичного інструментарію її комплексного оцінювання на основі інтеграції п'яти ключових компонентів (інноваційний потенціал, інноваційна активність, ефективність інновацій, ринкова позиція, інноваційна інфраструктура) з використанням системи збалансованих показників, що охоплює чотири ключові перспективи (фінансову, клієнтську, процесну, навчання й розвитку).

Практичне значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність: ТОВ «Елмарин» (довідка №12 від 10.04.2024р.) – впроваджено комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення та методичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів; ТОВ «Улекс» (довідка №1 від 21.06.2024р.) – впроваджено концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності та практичні рекомендації щодо розвитку інноваційної культури; ТОВ «Ардіс груп» (довідка №5/9-24 від 11.09.2024р.) – використано інструментарій оцінки інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності; ТОВ «Андреал» (довідка №9 від 11.12.2024р.) – використано міжфункціональний підхід до управління інноваційною конкурентоспроможністю та механізми координації інноваційних процесів.

Результати дисертації використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» МОН України при підготовці навчальних програм і навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Самоменеджмент»,

«Теорія організацій», «Міжнародні економічні відносини», «Бізнес планування» для здобувачів вищої освіти першого освітньо-професійного рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 223/67-07 від 30.01.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані авторкою самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувачки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір» (м. Одеса, 2016 р.), «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2018 р.), «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2019 р.), «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2021 р.), «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2021, 2023 рр.), «Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики» (м. Дніпро, 2022 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць, з них: 10 статей у наукових фахових виданнях України, у т.ч. 1 стаття у виданні, що включено до наукометричної бази Scopus та 8 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій складає 7,28 д.а., з яких 3,98 д.а. належать особисто авторці.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 269 сторінок, у тому числі 204 сторінки основного тексту. Робота містить 32 рисунки та 77 таблиць, список використаних джерел із 190 найменування на 18 сторінках, 11 додатків на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Конкурентоспроможність бізнес структур: сутність, підходи до визначення, види

В умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, питання конкурентоспроможності бізнес структур набуває все більшої актуальності. Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств не лише ефективного функціонування, але й постійного розвитку та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. У цьому контексті, розуміння сутності конкурентоспроможності, підходів до її визначення та видів стає ключовим фактором успіху для будь-якої бізнес структури.

В сучасних умовах питання конкурентоспроможності продукції не втрачає своєї актуальності. Термін «конкурентоспроможність» увійшов в економічний зворот порівняно недавно, але вже сформувалися два підходи до його визначення: з позиції продукції та з позиції діяльності підприємства. Однак єдиної точки зору щодо кожного з них досі немає [29].

Кожен автор в залежності від цілей і завдань дослідження, досліджуваних об'єктів, вимог суб'єктів ринкових відносин дає своє визначення конкурентоспроможності підприємства [29].

Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності бізнес структур. У найбільш загальному розумінні, конкурентоспроможність можна визначити як здатність бізнес структури ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи при цьому більшу привабливість своїх товарів або послуг для

споживачів порівняно з конкурентами [1].

Портер М., один з провідних експертів у галузі конкурентної стратегії, визначає конкурентоспроможність як продуктивність, з якою країна, регіон чи компанія використовує свої природні ресурси, людський капітал та фінансові активи [1]. Це визначення підкреслює важливість ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг.

Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» дала таке визначення: «конкурентоспроможність – можна визначити фактичною та потенційною можливостями фірми в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів» [29].

На наш погляд, дане визначення є досить змістовним, однак його недолік полягає в тому, що воно стосується тільки товару і не враховує інші чинники, що мають вплив на ефективність діяльності підприємства [79].

З іншого боку, Прахалад К. та Хамел Г. розглядають конкурентоспроможність через призму ключових компетенцій підприємства [18]. Вони стверджують, що справжня конкурентоспроможність виникає з внутрішньої здатності підприємства створювати ключові компетенції, які дозволяють адаптуватися до мінливих можливостей ринку.

Фатхутдінов Р. визначає конкурентоспроможність як здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Це визначення підкреслює порівняльний характер конкурентоспроможності та її залежність від конкретних ринкових умов [34].

Узагальнюючи різні підходи, можна виділити ключові аспекти сутності конкурентоспроможності бізнес структур (рис.1.1):

- а) здатність ефективно використовувати наявні ресурси;
- б) можливість створювати та розвивати унікальні компетенції;
- в) спроможність адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- г) здатність створювати більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами;

д) можливість досягати стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

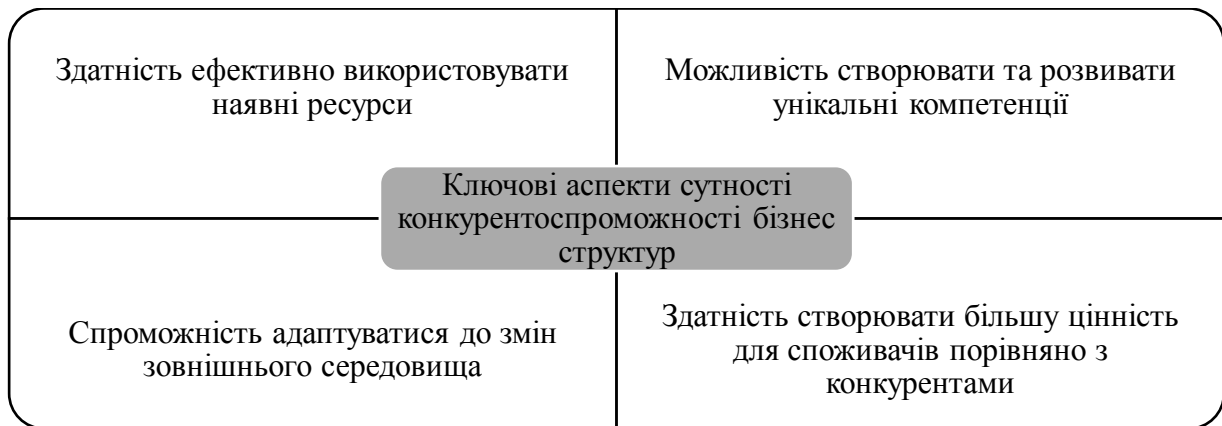


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти сутності конкурентоспроможності бізнес структур (джерело: узагальнено на основі [1;18;34])

У науковій літературі існує декілька основних підходів до визначення конкурентоспроможності бізнес структур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Ресурсний підхід, розроблений Барні Дж. [16], фокусується на внутрішніх ресурсах та можливостях підприємства як джерелах конкурентних переваг. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається наявністю у підприємства унікальних, цінних, рідкісних та важко імітованих ресурсів. Ці ресурси можуть бути матеріальними (наприклад, технології, обладнання) або нематеріальними (наприклад, знання, репутація, організаційна культура).

При цьому слід підкреслити важливість нематеріальних активів як інструменту інноваційного розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність [28]. Це підтверджує актуальність ресурсного підходу в сучасних умовах, особливо в контексті інноваційної економіки.

Ринковий підхід, представлений роботами Портера М. [1], розглядає конкурентоспроможність через призму здатності підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги в галузі. Цей підхід фокусується на зовнішніх факторах, таких як структура галузі, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу та

виходу з ринку.

Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно позиціонувати себе в галузі та реалізовувати одну з трьох генеричних стратегій: лідерство за витратами, диференціація або фокусування.

Динамічний підхід, розроблений Тісом Д. та ін. [11], розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства постійно оновлювати свої компетенції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей підхід підкреслює важливість динамічних здібностей підприємства - здатності інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни середовища.

МакГрат Р. розвиває цю ідею, стверджуючи, що в сучасному швидкозмінному світі конкурентні переваги є тимчасовими, і підприємства повинні постійно шукати нові можливості для створення цінності [7].

Вартісний підхід, представлений роботами Раппапорта А. [20], розглядає конкурентоспроможність через призму здатності підприємства створювати додаткову вартість для акціонерів. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства генерувати грошові потоки та забезпечувати доходність інвестицій вище середньоринкової.

Каплан Р. та Нортон Д. розвинули цей підхід, запропонували концепцію збалансованої системи показників, яка дозволяє оцінювати конкурентоспроможність не лише через фінансові показники, але й через показники відносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу [21].

Інноваційний підхід, представлений роботами Шумпетера Й. та розвинений Крістенсенем К. [4], розглядає конкурентоспроможність через призму здатності підприємства створювати та впроваджувати інновації. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства здійснювати «творче руйнування» - процес, при якому нові продукти, технології або бізнес-моделі витісняють старі.

Також доцільно підкреслити важливість інноваційної основи для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-структур [5], що підтверджує актуальність інноваційного підходу в сучасних умовах.

Для більш глибокого розуміння різних підходів до визначення конкурентоспроможності бізнес структур, розглянемо порівняльну таблицю, яка узагальнює ключові аспекти кожного підходу (табл 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»
(джерело: узагальнено на основі [1;3;4;5;7;11;16;17;18;20;21;24;25;34])

Підхід	Ключові аспекти	Представники	Основні ідеї	Джерела
1. Ресурсний	Фокус на внутрішніх ресурсах Унікальність ресурсів Складність імітації	Барні Дж. Грант Р.	Конкурентоспроможність визначається наявністю унікальних, цінних, рідкісних та важко імітованих ресурсів	[16, 17]
2. Ринковий	Структура галузі Позиціонування в галузі Конкурентні стратегії	Портер М.	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги в галузі	[1, 5]
3. Динамічний	Адаптивність Інновації Постійне оновлення компетенцій	Тіс Д. МакГрат Р.	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства постійно оновлювати свої компетенції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища	[11, 7]
4. Вартісний	Створення вартості для акціонерів Фінансові показники Збалансована система показників	Раппапорт А. Каплан Р. Нортон Д.	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати додаткову вартість для акціонерів	[20, 21]
5. Інноваційний	Створення інновацій «Творче руйнування» Дисруптивні інновації	Шумпетер Й. Крістенсен К.	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати та впроваджувати інновації, здійснюючи «творче руйнування»	[4, 34]
6. Компетентнісний	Ключові компетенції Організаційне навчання Розвиток людського капіталу	Прахалад К. Хамел Г.	Конкурентоспроможність базується на розвитку унікальних ключових компетенцій підприємства	[18, 3]
7. Екосистемний	Взаємодія з партнерами Створення платформ Співконкуренція	Мур Дж. Адмер Р.	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства створювати та управляти бізнес-екосистемами	[24, 25]

Табл. 1.1 демонструє різноманітність підходів до визначення конкурентоспроможності, що відображає складність та багатогранність цього поняття. Кожен підхід фокусується на певних аспектах діяльності підприємства та його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Ресурсний підхід, представлений роботами Барні [16] та Гранта [17], зосереджується на внутрішніх характеристиках підприємства, підкреслюючи важливість унікальних та важко імітованих ресурсів. Цей підхід особливо актуальний в контексті економіки знань, де нематеріальні активи часто стають ключовим джерелом конкурентних переваг.

Ринковий підхід, розроблений Портером [1], натомість акцентує увагу на зовнішньому середовищі та позиціонуванні підприємства в галузі. Цей підхід залишається впливовим, особливо в контексті аналізу галузевої структури та розробки конкурентних стратегій.

Динамічний підхід, представлений роботами Тіса [11] та МакГрата [7], підкреслює важливість адаптивності та постійного оновлення компетенцій. Цей підхід набуває особливої актуальності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та технологічних інновацій.

Вартісний підхід, розроблений Раппапортом [20] та розвинений Капланом і Нортон [21], фокусується на фінансових аспектах конкурентоспроможності, пропонуючи комплексний погляд на створення вартості для акціонерів.

Інноваційний підхід, що бере початок від ідей Шумпетера та розвинений Крістенсеном [4], підкреслює роль інновацій у створенні та підтримці конкурентних переваг. Цей підхід особливо релевантний в контексті сучасної інноваційної економіки.

Компетентнісний підхід, представлений роботами Прахалада і Хамела [18], зосереджується на розвитку ключових компетенцій як основи конкурентоспроможності. Цей підхід підкреслює важливість організаційного навчання та розвитку людського капіталу.

Екосистемний підхід, розроблений Муром [24] та розвинений Адмером [25], розглядає конкурентоспроможність через призму взаємодії підприємства з

партнерами та конкурентами в рамках бізнес-екосистем. Цей підхід набуває особливої актуальності в умовах зростаючої складності та взаємозалежності бізнес-середовища.

Аналіз цих підходів дозволяє зробити кілька важливих висновків:

а) кожен підхід висвітлює важливі аспекти конкурентоспроможності, але жоден з них не може вважатися вичерпним сам по собі;

б) спостерігається еволюція поглядів на конкурентоспроможність - від статичних моделей (ресурсний, ринковий підходи) до більш динамічних (динамічний, інноваційний, екосистемний підходи);

в) сучасні підходи все більше підкреслюють важливість нематеріальних активів, інновацій та здатності до адаптації;

г) зростає розуміння важливості взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем та іншими учасниками ринку;

д) спостерігається тенденція до інтеграції різних підходів для більш комплексного розуміння конкурентоспроможності.

Таким чином, для ефективного управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах необхідно враховувати аспекти різних підходів, формуючи інтегрований погляд на це складне та багатогранне явище. Це дозволить бізнес-структурам розробляти більш ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності, які враховують як внутрішні ресурси та компетенції, так і динаміку зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність бізнес-структур можна класифікувати за різними критеріями (рис.1.2). Розглянемо основні види конкурентоспроможності [1, 5, 29, 77]:

- за рівнем економічних суб'єктів;
- за часовим горизонтом;
- за сферою прояву;
- за характером конкурентних переваг;
- за масштабом діяльності;
- за типом ринку;
- за стадією життєвого циклу;

– за характером інноваційної активності.

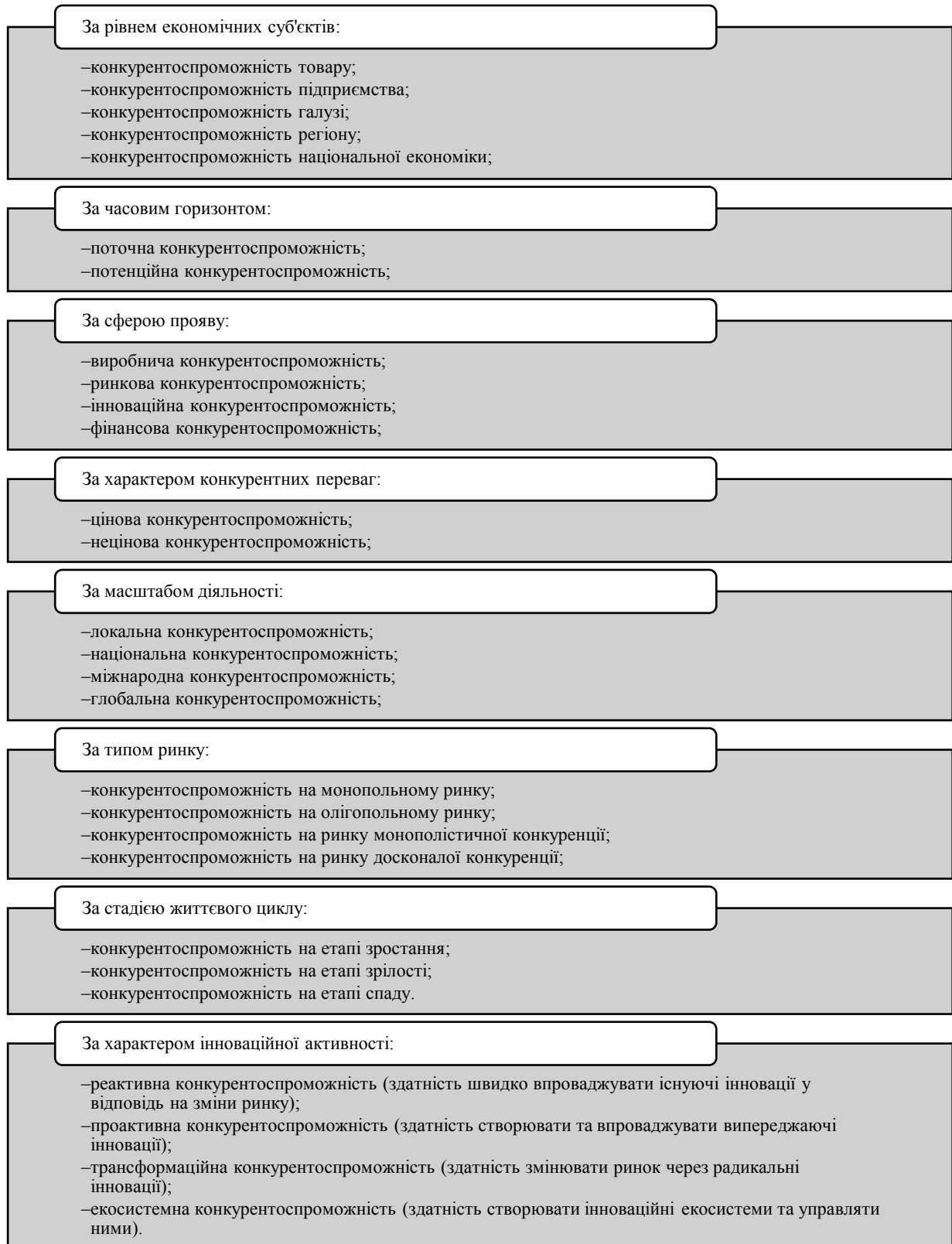


Рисунок 1.2 – Класифікація видів конкурентоспроможності бізнес-структур

(джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [1, 5, 29, 77])

* додано ознаку «за характером інноваційної активності»

Запропонована класифікаційна ознака «за характером інноваційної активності» дозволяє більш системно підходити до оцінки та розвитку інноваційної складової конкурентоспроможності бізнес структур. Зокрема:

- реактивна конкурентоспроможність характеризує здатність бізнес структури оперативно реагувати на зміни ринкового середовища шляхом впровадження вже існуючих інноваційних рішень. Такий тип конкурентоспроможності забезпечує адаптацію до змін, але не створює істотних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі;

- проактивна конкурентоспроможність відображає здатність бізнес структури передбачати майбутні потреби ринку та створювати випереджаючі інновації. Це дозволяє формувати більш стійкі конкурентні переваги та займати лідерські позиції в галузі;

- трансформаційна конкурентоспроможність характеризує здатність бізнес структури здійснювати радикальні інновації, які змінюють правила гри на ринку та створюють нові ринкові ніші. Такий тип конкурентоспроможності відповідає концепції «підричних інновацій» та забезпечує найбільш стійкі конкурентні переваги;

- екосистемна конкурентоспроможність відображає здатність бізнес структури створювати та ефективно управляти інноваційними екосистемами, формуючи мережі партнерств та забезпечуючи синергетичний ефект від співпраці різних учасників інноваційного процесу.

Виділення цих типів конкурентоспроможності має важливе практичне значення, оскільки дозволяє більш чітко визначати стратегічні пріоритети інноваційного розвитку бізнес структур та формувати відповідні управлінські підходи [5, 41, 77].

Важливо зазначити, що в сучасних умовах все більшого значення набуває інноваційна конкурентоспроможність. Здатність підприємства створювати та впроваджувати інновації стає ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки знань[29, 30].

Для глибшого розуміння сутності інноваційної конкурентоспроможності

доцільно проаналізувати існуючі підходи до визначення цього поняття в науковій літературі. Зокрема:

Й. Шумпетер розглядає інноваційну конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання створювати нові комбінації факторів виробництва, що забезпечують конкурентні переваги через «творче руйнування» існуючих ринкових структур [4]. Такий підхід підкреслює трансформаційну природу інноваційної конкурентоспроможності.

К. Крістенсен акцентує увагу на здатності підприємства успішно впроваджувати підривні інновації, які створюють нові ринки та ціннісні пропозиції [34]. Цей підхід фокусується на радикальних інноваціях як джерелі конкурентних переваг.

Р.Фатхутдінов пропонує розглядати інноваційну конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства домінувати над конкурентами завдяки впровадженню інновацій у всіх сферах діяльності [34]. Даний підхід підкреслює комплексний характер інноваційної конкурентоспроможності.

М.Портер наголошує, що інноваційна конкурентоспроможність формується через здатність організації створювати нові способи досягнення конкурентних переваг та реалізації інноваційних стратегій [1]. Цей підхід підкреслює стратегічний аспект інноваційної конкурентоспроможності.

Аналіз існуючих підходів свідчить про багатоаспектність поняття інноваційної конкурентоспроможності та необхідність його уточнення в контексті сучасних умов господарювання.

З урахуванням цього, доцільно запропонувати наступне визначення: інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур – це комплексна характеристика здатності бізнес структури створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації з метою формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища, що базується на ефективному використанні інноваційного потенціалу, розвитку інноваційної культури та впровадженні сучасних технологій управління інноваційними процесами [5, 28].

Запропоноване визначення має суттєві відмінності від існуючих підходів:

- враховує комплексний характер інноваційної конкурентоспроможності через інтеграцію процесів створення, впровадження та комерціалізації інновацій;
- охоплює повний цикл інноваційного процесу, а не окремі його елементи;
- відображає динамічний характер ринкового середовища та необхідність постійної адаптації;
- включає ключові внутрішні фактори розвитку: інноваційний потенціал та культуру;
- підкреслює значущість управлінського аспекту в забезпеченні інноваційної конкурентоспроможності.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки, концепція конкурентоспроможності бізнес структур продовжує еволюціонувати. Можна виділити кілька ключових тенденцій.

Зростання ролі інновацій та технологій. Інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Як зазначають Хефнер Н. та ін. [32], штучний інтелект та інші передові технології відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності через автоматизацію процесів, персоналізацію продуктів та послуг, та покращення прийняття рішень.

Перехід до економіки платформ. Платформні бізнес-моделі, такі як Amazon, Uber або Airbnb, створюють нові виклики для традиційних бізнес структур. Як зазначає Адмер Р. [25], успіх у платформній економіці вимагає нових підходів до створення та утримання конкурентних переваг.

Фокус на стійкості та соціальній відповідальності. Адамс Р. та ін. [33] підкреслюють зростаючу важливість стійкості та соціальної відповідальності для конкурентоспроможності бізнес структур. Споживачі та інвестори все більше цінують компанії, які враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності.

Глобалізація та локалізація. Парадоксально, але в умовах глобалізації зростає важливість локальних факторів конкурентоспроможності. Портер М. [1]

зазначає, що географічна концентрація взаємопов'язаних компаній та інституцій у певних галузях (кластери) стає важливим джерелом конкурентних переваг.

Розвиток екосистем та співконкуренції. Мур Дж. [24] запропонував концепцію бізнес-екосистем, згідно з якою конкурентоспроможність все більше залежить від здатності компанії створювати та управляти складними мережами партнерств. Це призводить до розвитку «співконкуренції» – одночасної конкуренції та співпраці між компаніями.

Зростання важливості даних та аналітики. Намбісан С. та ін. [31] підкреслюють роль цифрової трансформації у зміні природи інновацій та конкурентоспроможності. Здатність збирати, аналізувати та ефективно використовувати великі обсяги даних стає критичним фактором конкурентоспроможності.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що створює додаткові виклики для управління конкурентоспроможністю бізнес структур. Доцільно наголосити на особливостях застосування різних підходів до управління в умовах непередбачуваності, особливо в контексті специфічних галузей, таких як сфера гостинності [6].

Слід врахувати, що основні виклики включають [182]:

- швидкі технологічні зміни, які можуть швидко зробити існуючі конкурентні переваги застарілими;
- геополітична нестабільність та зміни в глобальних ланцюгах поставок;
- зміни споживчої поведінки та очікувань;
- посилення регуляторного тиску, особливо в сфері захисту даних та екологічних стандартів;
- зростання кіберзагроз та необхідність забезпечення цифрової безпеки;
- дефіцит талантів та необхідність постійного розвитку людського капіталу.

Для подолання цих викликів, бізнес структури повинні розвивати так звані «динамічні здібності» – здатність інтегрувати, будувати та реконфігурувати

внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни середовища [11]. Це включає:

- розвиток культури інновацій та експериментування;
- впровадження гнучких організаційних структур та процесів;
- інвестиції в розвиток людського капіталу та організаційне навчання;
- розвиток сильної корпоративної культури та цінностей;
- використання сценарного планування та інших методів управління в умовах невизначеності.

Талеб Н.Н. [14] пропонує концепцію «антикрихкості» – здатності не просто витримувати стреси та шоки, але й ставати сильнішими завдяки їм. Ця концепція може бути застосована до управління конкурентоспроможністю, підкреслюючи важливість створення бізнес-структур, які не просто є стійкими, але й здатні використовувати невизначеність та зміни як джерело розвитку та інновацій.

Конкурентоспроможність бізнес структур є складним та багатогранним поняттям, яке продовжує еволюціонувати в умовах глобальної цифрової економіки. Розуміння різних підходів до визначення конкурентоспроможності, її видів та факторів впливу є критично важливим для ефективного управління бізнесом в сучасних умовах.

Ключовими аспектами конкурентоспроможності в сучасному світі стають:

- здатність до постійних інновацій та адаптації;
- ефективне використання цифрових технологій та даних;
- розвиток людського капіталу та організаційного навчання;
- створення цінності для всіх стейкхолдерів, включаючи суспільство та навколишнє середовище;
- формування гнучких екосистем та партнерств.

В умовах зростаючої невизначеності та складності бізнес-середовища, управління конкурентоспроможністю вимагає нових підходів та інструментів. Розвиток динамічних здібностей та антикрихкості стає критично важливим для довгострокового успіху бізнес структур.

Таким чином, на основі систематизації та узагальнення існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності бізнес структур (ресурсний, ринковий, динамічний, вартісний, інноваційний, компетентнісний та екосистемний) виявлено еволюцію поглядів від статичних моделей до більш динамічних, що враховують зростаючу роль нематеріальних активів, інновацій та адаптивності в сучасних умовах. Жоден із проаналізованих підходів не може вважатися вичерпним сам по собі, що обумовлює необхідність їх інтеграції для формування цілісного розуміння конкурентоспроможності.

Запропоновано авторське визначення поняття «інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур» як комплексної характеристики здатності бізнес структури створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації з метою формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Дане визначення відрізняється від існуючих комплексним підходом, що охоплює повний цикл інноваційного процесу та враховує управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності.

Удосконалено класифікацію видів конкурентоспроможності бізнес структур шляхом виділення нової класифікаційної ознаки «за характером інноваційної активності» (реактивна, проактивна, трансформаційна та екосистемна), що має важливе практичне значення для визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку бізнес структур та формування відповідних управлінських підходів в умовах зростаючої невизначеності сучасного бізнес-середовища.

На основі розглянутих теоретичних положень щодо сутності та класифікації конкурентоспроможності бізнес структур доцільно більш детально дослідити особливості її формування в умовах невизначеності. Саме невизначеність виступає одним із ключових викликів для сучасного бізнесу, що потребує розробки специфічних підходів та інструментів управління інноваційною конкурентоспроможністю, які будуть розглянуті у наступному підпункті.

1.2 Особливості формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності

В сучасних реаліях розвитку бізнес структур у світі формується новий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації й дотримується вектору інноваційного розвитку. Зазвичай, на міжнародному ринку конкурентну перевагу отримує саме та бізнес-структура, що зуміла адаптувати свою стратегію розвитку до особливостей зовнішнього середовища, досягнув успіхів у впровадженні інновацій [1, 4]. Таким чином, доцільно стверджувати, що у процесі формування конкурентоспроможності сучасних бізнес структур є безліч особливостей, які, безперечно, необхідно враховувати підприємцям на шляху забезпечення їх ефективного функціонування в умовах глобальної конкуренції та невизначеності [5, 8].

Перш ніж зануритись до процесу формування конкурентоспроможності, доцільно визначити, що розуміється під бізнес структурою загалом. Бізнес структура визначається як поєднання різних зусиль, які фізична особа або група осіб докладає для здійснення економічної діяльності, у формі створення юридичної особи, що функціонує в офіційному секторі, вважається дуже важливою для життєздатності сучасних економік і для створення робочих місць [13].

Конкурентоспроможність бізнес структури на окремому ринку доцільно визначати як здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники [1]. Вирішення цього завдання вимагає різних підходів в різний час залежно від постійно мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Отже, сучасна бізнес структура має бути гнучкою до змін зовнішнього середовища і своєчасно реагувати на ці зміни [9].

В даний час діяльність бізнес-структур стає все більш складним, різноплановим і динамічним процесом. Технології, інформація, гроші, система менеджменту змінюються набагато швидше, ніж раніше, приводячи до

створення нових конкурентних ринків [2, 7, 30].

Формування конкурентоспроможності бізнес структури – досить ємний процес, що може включати в себе [5, 11]:

- оцінку конкурентного середовища;
- побудову конкурентного ландшафту;
- конкурентний потенціал;
- конкурентні переваги;
- конкурентний статус;
- конкурентну стратегію.

Отже, формування конкурентоспроможності бізнес структури – це невинний процес, який має враховувати безліч різноманітних чинників, факторів, змін та своєчасно реагувати на них, пропонуючи інноваційні рішення задля досягнення стійких конкурентних переваг [3, 12].

В процесі формування конкурентоспроможності сучасних бізнес структур також важливу роль відіграють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

В даному випадку пропонується враховувати в процесі формування конкурентоспроможності «базовий набір» факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливо зауважити, що в залежності від специфіки діяльності бізнес-структур, масштабів та ринків – перелік факторів, звичайно, може змінюватись та доповнюватись.

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур неможливе без системного розуміння факторів зовнішнього середовища, які в умовах зростаючої невизначеності набувають особливої значущості. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що для ефективного управління інноваційною конкурентоспроможністю необхідно здійснювати постійний моніторинг та адаптивне реагування на зміни факторів зовнішнього впливу.

Враховуючи сучасні тенденції глобалізації та цифровізації економічних процесів, систематизовано ключові фактори зовнішнього середовища, які

впливають на формування конкурентних переваг бізнес-структур. Запропонована класифікація дозволяє не лише виокремити фактори прямого та опосередкованого впливу, але й визначити потенційні напрямки посилення інноваційної складової конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. На рис. 1.3 представлено розгорнуту структуру факторів зовнішнього середовища, що поділяються на фактори прямого та опосередкованого впливу.

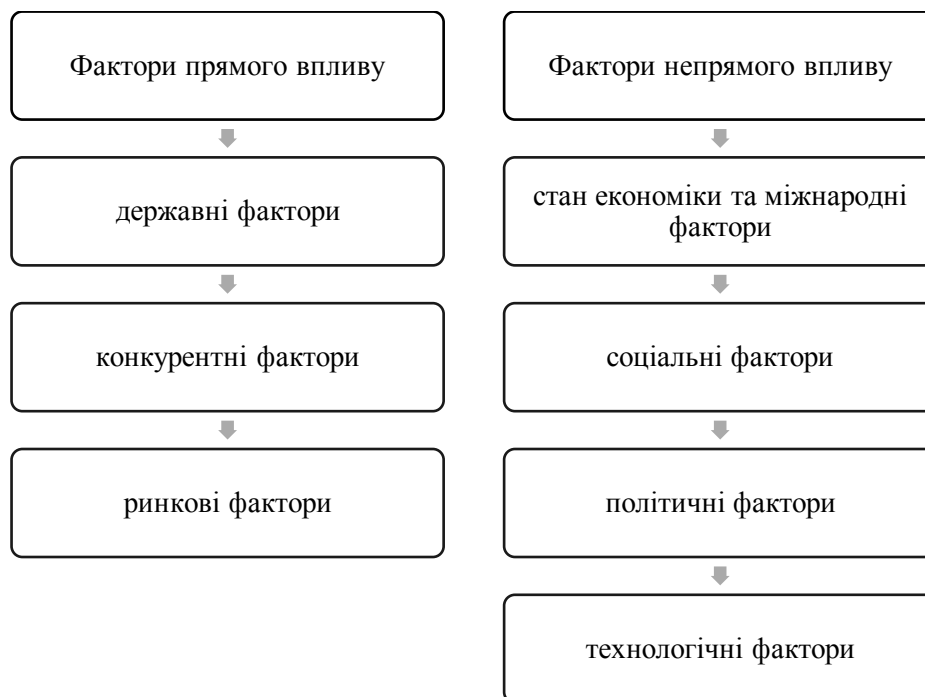


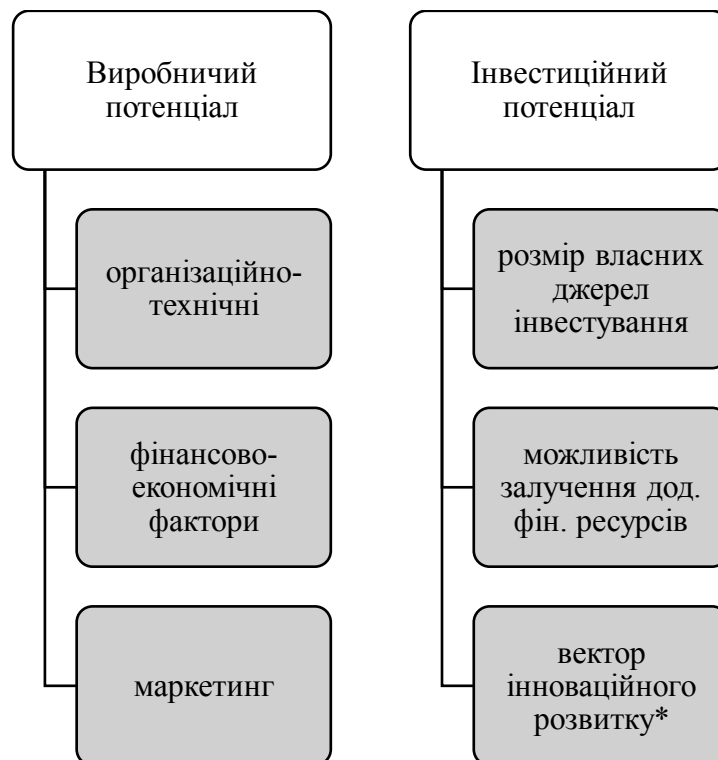
Рисунок 1.3 – Фактори зовнішнього середовища (джерело: узагальнено на основі [5,29,42])

Проведений теоретичний аналіз свідчить, що фактори зовнішнього середовища мають вирішальний вплив на формування конкурентоспроможності бізнес-структур, особливо в умовах зростаючої невизначеності глобального бізнес-простору. Як показано на рис. 1.3, фактори прямого впливу включають постачальників, споживачів, конкурентів, а також інституційні та регуляторні механізми, які безпосередньо визначають операційне середовище бізнес-структури. Особливу увагу слід приділити динаміці конкурентного середовища,

оскільки саме воно формує вимоги до інноваційної активності бізнес-структури.

Фактори опосередкованого впливу, такі як економічні, політико-правові, технологічні, соціально-культурні та міжнародні чинники, формують макросередовище функціонування бізнес-структур. В умовах невизначеності вагомість технологічних факторів суттєво зростає, оскільки саме технологічні зміни часто виступають каталізатором трансформаційних процесів на ринку. При цьому, важливо зауважити, що синергетичний ефект від взаємодії факторів прямого та опосередкованого впливу створює унікальне конкурентне поле, що вимагає від бізнес-структур системного підходу до формування інноваційної конкурентоспроможності.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами, що наводяться на рис. 1.4.



**додано авторкою*

Рисунок 1.4 – Фактори внутрішнього середовища (джерело: доповнено на основі [5,29,42])

Варто зауважити, що перелік факторів внутрішнього середовища доцільно доповнити блоком, що містить «вектор інноваційного розвитку», що відображає

здатність бізнес-структури генерувати та впроваджувати інновації. Поява даного блоку досить логічна, оскільки в умовах інтелектуалізації економіки та мінливого розвитку бізнес середовища в умовах невизначеності – ефективно конкурувати, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, майже неможливо без впровадження інноваційних процесів. Основа успішної конкуренції – завжди йти нарівні з технічним, технологічним, інформаційним прогресом, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що можливо здійснити тільки на інноваційній основі.

Запропонований додатковий блок «вектор інноваційного розвитку» інтегрує компоненти інноваційної культури, інноваційного потенціалу та інноваційної активності, що в сукупності визначають здатність організації до адаптивного розвитку в умовах невизначеності. Саме цей блок формує основу для міжфункціональної інтеграції інноваційних процесів у всі сфери діяльності бізнес-структури, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії всіх компонентів внутрішнього середовища.

Впровадження даного підходу дозволяє забезпечити системний характер інноваційної діяльності та формувати стійкі конкурентні переваги навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. При цьому, комплексний моніторинг факторів внутрішнього середовища, включаючи вектор інноваційного розвитку, дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі ланки та розробляти цільові програми з підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур.

В сучасних реаліях функціонування та розвитку бізнес структур, доцільно вважати інноваційну складову провідним компонентом в процесі формування конкурентоспроможності бізнес структур. Інноваційний процес вже є невід'ємною складовою сучасного розвитку бізнес структур, адже конкурентну перевагу отримує саме той, хто першим встигає вдало інтегрувати нові сучасні інструменти в роботу бізнес структури. В цьому питанні дуже важливо ефективно використовувати потенціал сучасних підприємців-новаторів, інвестувати в нематеріальні активи та вдало транслювати інноваційно-

спрямовану позицію бізнес-структури ринку, на якому вона оперує.

Саме тому, надзвичайно актуальним висвітлюється питання формування саме «інноваційної конкурентоспроможності» бізнес структур. Ще декілька років назад наявність інноваційної складової в процесі формування конкурентоспроможності бізнес структур була «за бажанням» бізнес структури, але в сучасних реаліях та умовах невизначеності виникає потреба у формуванні саме «інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур», адже це є необхідною передумовою існування, функціонування та навіть виживання сучасного бізнесу [4, 99].

Розглядаючи особливості формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, важливо звернути увагу на ключові аспекти, які впливають на цей процес.

Адаптивність та гнучкість [2, 11]. В умовах невизначеності здатність бізнес структур швидко адаптуватися до змін стає критичним фактором конкурентоспроможності. Це передбачає не лише реактивну адаптацію до змін, але й проактивний підхід до передбачення та підготовки до потенційних змін. Бізнес структури повинні розвивати «динамічні здібності» – здатність інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни середовища.

Інноваційна орієнтація [26, 99]. Інновації в умовах невизначеності стають не просто бажаним, а необхідним елементом конкурентоспроможності. Це включає не лише технологічні інновації, але й інновації в бізнес-моделях, процесах, маркетингу тощо. Бізнес структури повинні створювати культуру інновацій, заохочувати експерименти та вчитися на помилках. Важливо також розвивати здатність до «відкритих інновацій», залучаючи зовнішні ресурси та ідеї.

Ризик-менеджмент [110, 135]. В умовах невизначеності ефективне управління ризиками стає ключовим елементом формування конкурентоспроможності. Це включає не лише ідентифікацію та мінімізацію ризиків, але й здатність використовувати ризики як можливості. Бізнес

структури повинні розвивати культуру «розумного ризику», де інновації та експерименти заохочуються, але в рамках контрольованого середовища.

Цифрова трансформація [31, 32]. Цифрова трансформація в умовах невизначеності стає не просто технологічним процесом, а стратегічним імперативом. Це включає не лише впровадження нових технологій, але й трансформацію бізнес-моделей, процесів та культури організації. Бізнес структури повинні розвивати «цифрову зрілість» - здатність ефективно використовувати цифрові технології для створення цінності для клієнтів та підвищення ефективності операцій.

Фокус на клієнта [3, 21]. В умовах невизначеності здатність розуміти та передбачати потреби клієнтів стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Це вимагає не лише реактивного реагування на зміни в поведінці клієнтів, але й проактивного підходу до формування нових потреб та створення нових ринків. Бізнес структури повинні розвивати «клієнтоцентричність» на всіх рівнях організації.

Гнучкість бізнес-моделі [13, 22]. Здатність трансформувати бізнес-модель відповідно до змін у зовнішньому середовищі стає критичним фактором виживання та успіху в умовах невизначеності. Це вимагає не лише готовності до змін, але й здатності передбачати нові можливості та загрози. Бізнес структури повинні розвивати «стратегічну гнучкість» – здатність швидко перерозподіляти ресурси та змінювати напрямок розвитку у відповідь на зміни у середовищі.

Розвиток людського капіталу [77, 129]. В умовах невизначеності роль людського капіталу як джерела конкурентних переваг зростає. Це вимагає не лише інвестицій у навчання та розвиток персоналу, але й створення культури безперервного навчання та адаптації. Бізнес структури повинні розвивати «навчальні організації» - здатність постійно трансформувати себе через навчання на всіх рівнях.

Стратегічне партнерство та колаборація [6, 25]. В умовах невизначеності здатність формувати ефективні партнерства та колаборації стає важливим джерелом конкурентних переваг. Це включає не лише традиційні форми

співпраці, але й нові моделі, такі як екосистеми та платформи. Бізнес структури повинні розвивати «колабораційні здібності» – здатність ефективно взаємодіяти з різними партнерами для створення спільної цінності.

Фінансова стійкість [40, 84]. В умовах невизначеності здатність забезпечувати фінансову стійкість стає критичним фактором виживання та успіху. Це вимагає не лише ефективного управління фінансами, але й здатності швидко адаптувати фінансову стратегію до змін у середовищі. Бізнес структури повинні розвивати «фінансову гнучкість» – здатність швидко мобілізувати та перерозподіляти фінансові ресурси у відповідь на нові можливості та загрози.

Сценарне планування [8, 9]. В умовах невизначеності традиційні методи планування стають менш ефективними. Сценарне планування дозволяє бізнес структурам підготуватися до різних варіантів розвитку подій та розробити гнучкі стратегії. Це вимагає розвитку «стратегічного передбачення» – здатності виявляти та інтерпретувати слабкі сигнали про майбутні зміни.

Соціальна відповідальність [33, 103]. В умовах невизначеності соціальна відповідальність бізнесу стає не просто етичним імперативом, але й джерелом конкурентних переваг. Це включає не лише дотримання етичних норм та соціальних зобов'язань, але й активну участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Бізнес структури повинні розвивати «соціальну чутливість» – здатність розуміти та реагувати на соціальні очікування та проблеми.

Агільність в прийнятті рішень [9, 27]. В умовах невизначеності здатність швидко приймати ефективні рішення на основі неповної інформації стає критичним фактором успіху. Це вимагає не лише впровадження agile-методологій, але й розвитку «організаційної агільності» – здатності всієї організації швидко адаптуватися до змін.

Інформаційна безпека [114, 135]. В умовах зростання кіберзагроз та посилення залежності від цифрових технологій, забезпечення інформаційної безпеки стає критичним фактором конкурентоспроможності. Це вимагає не лише технічних рішень, але й розвитку «культури кібербезпеки» на всіх рівнях

організації.

Екологічна стійкість [33, 102]. В умовах зростання екологічних викликів та посилення регуляторного тиску, здатність забезпечувати екологічну стійкість бізнесу стає важливим фактором конкурентоспроможності. Це вимагає не лише дотримання екологічних норм, але й активного впровадження «зелених» технологій та практик.

Гнучкість ланцюгів поставок [125]. В умовах глобальної невизначеності здатність управляти складними та гнучкими ланцюгами поставок стає критичним фактором конкурентоспроможності. Це вимагає не лише оптимізації логістичних процесів, але й розвитку «стійкості ланцюгів поставок» – здатності швидко відновлюватися після порушень та адаптуватися до нових умов.

Таким чином, формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності (рис.1.5) вимагає комплексного та системного підходу [5, 15].

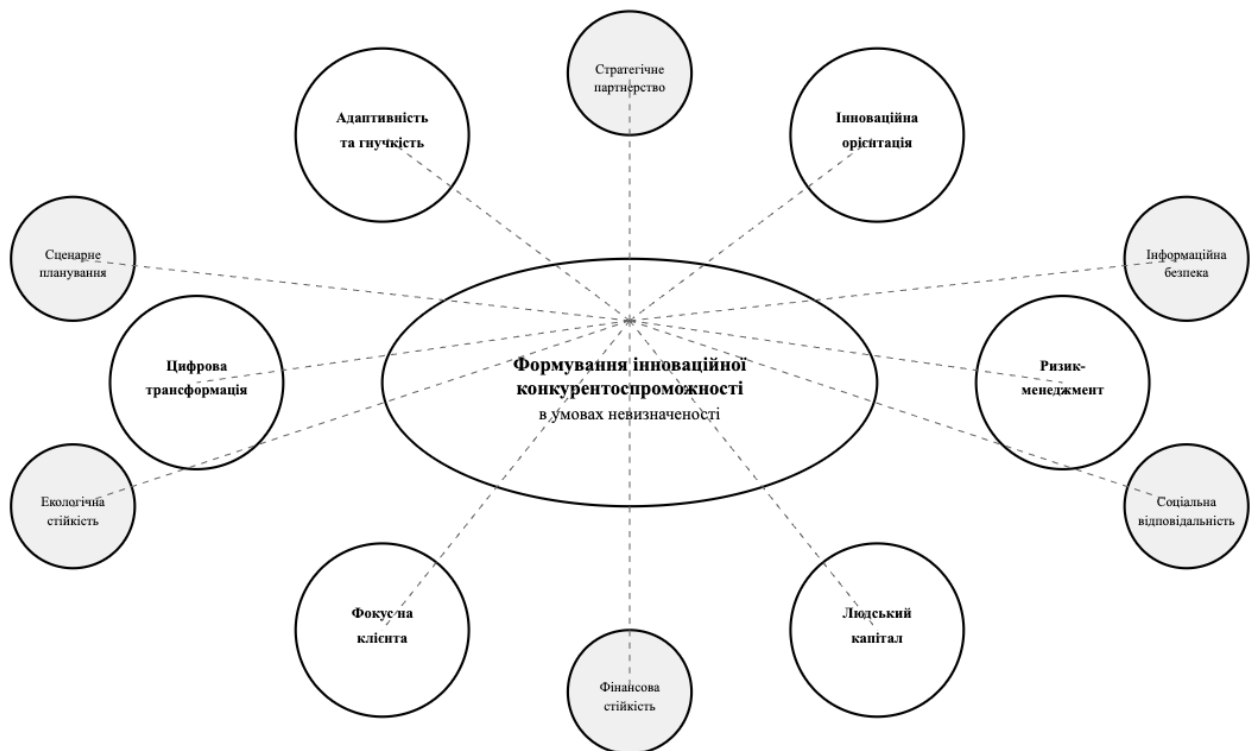


Рисунок 1.5 – Аспекти, що впливають на процес формування конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах невизначеності (джерело: розроблено на основі [5,77,111,165])

Це не просто набір окремих заходів, а цілісна стратегія, яка охоплює всі аспекти діяльності організації. Ключовим фактором успіху стає здатність бізнес-структур не просто реагувати на зміни, але й активно формувати своє майбутнє в умовах невизначеності [7, 14].

Важливо відзначити, що ці особливості формування конкурентоспроможності не є взаємовиключними, а навпаки, тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Центральним елементом є процес формування інноваційної конкурентоспроможності, навколо якого згруповані ключові аспекти впливу за чотирма основними напрямками (рис.1.6) [5,77,111,165]:

а) стратегічні аспекти (верхній сектор):

- адаптивність та гнучкість як здатність швидко реагувати на зміни;
- інноваційна орієнтація як основа розвитку;
- стратегічне партнерство для створення синергетичних ефектів;

б) операційні аспекти (бічні сектори):

- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- ризик-менеджмент в умовах невизначеності;
- інформаційна безпека як критичний фактор;
- сценарне планування для підготовки до різних варіантів розвитку подій;

в) ресурсні аспекти (нижній сектор):

- фокус на клієнта як джерело конкурентних переваг;
- людський капітал як ключовий ресурс розвитку;
- фінансова стійкість як основа стабільності;

г) аспекти сталого розвитку (додаткові елементи):

- екологічна стійкість;
- соціальна відповідальність;
- гнучкість бізнес-моделі;
- агільність в прийнятті рішень.

Важливо підкреслити, що всі ці аспекти знаходяться у постійній взаємодії та взаємовпливі, формуючи цілісну систему. Ефективність формування інноваційної конкурентоспроможності залежить від здатності бізнес-структур:

- інтегрувати всі аспекти в єдину систему;
- забезпечувати баланс між різними напрямками розвитку;
- підтримувати постійний процес інновацій;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур дозволяє бізнес-структурам не лише реагувати на виклики невизначеності, але й активно формувати своє конкурентне майбутнє через інновації та постійний розвиток.

Формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур являє собою безперервний циклічний процес, що складається з чотирьох основних етапів (рис. 1.6).

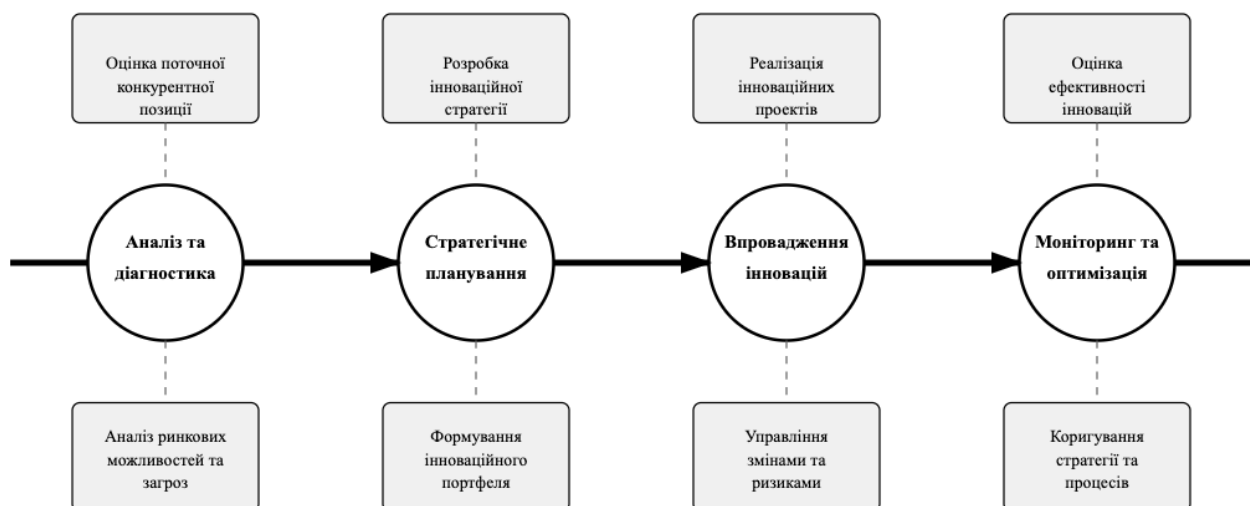


Рисунок 1.6 – Процес формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур (джерело: розроблено на основі [5,77,111,165])

Кожен етап має свої особливості та підпроцеси, спрямовані на забезпечення системного підходу до інноваційного розвитку [41, 111].

Етап аналізу та діагностики:

- оцінка поточної конкурентної позиції [1, 16]:
 - а) аналіз існуючих конкурентних переваг;
 - б) оцінка інноваційного потенціалу;
 - в) визначення ключових компетенцій.
- аналіз ринкових можливостей та загроз [29, 77]:
 - а) дослідження тенденцій ринку;
 - б) виявлення потенційних можливостей для інновацій;
 - в) оцінка конкурентного середовища.

Етап стратегічного планування:

- розробка інноваційної стратегії [55, 79]:
 - а) формування стратегічних цілей;
 - б) визначення пріоритетних напрямків інновацій;
 - в) розробка дорожньої карти інноваційного розвитку;
- формування інноваційного портфеля [41, 111]:
 - а) відбір інноваційних проектів;
 - б) розподіл ресурсів;
 - в) планування етапів реалізації.

Етап впровадження інновацій:

- реалізація інноваційних проектів [6, 40]:
 - а) впровадження нових технологій та процесів;
 - б) розвиток інноваційної культури;
 - в) налагодження взаємодії між підрозділами;
- управління змінами та ризиками [110, 135]:
 - а) подолання опору змінам;
 - б) мінімізація ризиків впровадження;
 - в) адаптація бізнес-процесів.

Етап моніторингу та оптимізації:

- оцінка ефективності інновацій [5, 165]:
 - а) аналіз досягнутих результатів;
 - б) оцінка впливу на конкурентоспроможність;

- в) визначення ROI інноваційних проєктів;
- коригування стратегії та процесів [119, 125]:
 - а) внесення необхідних змін;
 - б) масштабування успішних інновацій;
 - в) оновлення інноваційного портфеля.

Для ефективного формування конкурентоспроможності в умовах невизначеності бізнес структури повинні розробити комплексну стратегію, яка інтегрує всі ці аспекти [77, 165]. Ця стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін, але в той же час достатньо стійкою, щоб забезпечити послідовність дій та розвитку організації.

Крім того, важливо розуміти, що формування конкурентоспроможності в умовах невизначеності – це не одноразова дія, а безперервний процес [41, 111]. Бізнес структури повинні постійно моніторити зміни у зовнішньому середовищі, оцінювати свої конкурентні позиції та адаптувати свої стратегії відповідно до нових викликів та можливостей.

Підсумовуючи, можна сказати, що формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності вимагає нового мислення та нових підходів до управління. Це вимагає від керівників та менеджерів не тільки глибокого розуміння бізнесу та ринку, але й здатності мислити стратегічно, бути відкритими до інновацій та готовими до постійних змін [165].

У контексті сучасних глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, кліматичні зміни, геополітична нестабільність, здатність формувати конкурентоспроможність в умовах невизначеності стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та успіху бізнес структур [6, 10]. Ті організації, які зможуть ефективно адаптуватися до цих викликів та використати їх як можливості для розвитку, матимуть найкращі шанси на майбутній успіх.

Для повного розкриття теми варто також розглянути кілька практичних прикладів того, як успішні бізнес структури формують свою конкурентоспроможність в умовах невизначеності [41, 77]. Це допоможе краще зрозуміти, як теоретичні концепції реалізуються на практиці.

Наостанок, важливо відзначити, що хоча невизначеність створює значні виклики для бізнес структур, вона також відкриває нові можливості [14, 23]. Ті організації, які зможуть ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю в таких умовах, не тільки виживуть, але й зможуть досягти значного успіху, створюючи нові продукти, послуги та бізнес-моделі, які відповідають потребам мінливого світу.

Подальший розвиток теоретичних засад формування інноваційної конкурентоспроможності має бути спрямований на розробку конкретних механізмів та інструментів реалізації представленої концепції в практичній діяльності бізнес-структур [41, 165]. Особливу увагу слід приділити питанням оцінки ефективності впроваджених інновацій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі [5, 29].

Таким чином, аналіз особливостей формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності демонструє трансформацію традиційних підходів. Конкурентоспроможність формується під впливом взаємопов'язаних стратегічних, операційних, ресурсних аспектів та аспектів сталого розвитку.

Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності шляхом доповнення переліку факторів внутрішнього середовища блоком «вектор інноваційного розвитку», що інтегрує компоненти інноваційної культури, потенціалу та активності. Візуалізовано ключові аспекти, що впливають на процес формування конкурентоспроможності та обґрунтовано процес формування інноваційної конкурентоспроможності, що включає чотири етапи (аналіз та діагностика, стратегічне планування, впровадження інновацій, моніторинг та оптимізація).

Логічним продовженням дослідження є розгляд методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур, що дозволить розкрити практичний інструментарій та способи реалізації запропонованих теоретичних положень в діяльності сучасних бізнес-структур.

1.3 Методичні підходи до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур

В умовах сучасної глобальної економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур стає ключовим фактором їх виживання та успіху. Інноваційна конкурентоспроможність – це здатність бізнес структури не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно формувати це середовище через впровадження інновацій у всіх аспектах своєї діяльності [1, 5].

Розглянемо основні методичні підходи до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур.

Системний підхід розглядає бізнес структуру як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем [2]. У контексті управління інноваційною конкурентоспроможністю, цей підхід передбачає:

- аналіз всіх елементів бізнес структури та їх взаємозв'язків;
- визначення ключових факторів, що впливають на інноваційну конкурентоспроможність;
- розробку комплексної стратегії інноваційного розвитку;
- створення системи моніторингу та оцінки інноваційної діяльності.

Системний підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності бізнес структури та забезпечує цілісність управління інноваційною конкурентоспроможністю [3].

Процесний підхід розглядає управління інноваційною конкурентоспроможністю як безперервний процес, що складається з взаємопов'язаних етапів [4]. Основні етапи цього процесу включають:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення інноваційних можливостей та загроз;

- розробка інноваційних проектів;
- впровадження інновацій;
- оцінка результатів та коригування стратегії.

Процесний підхід забезпечує послідовність та безперервність управління інноваційною конкурентоспроможністю, що особливо важливо в умовах швидких змін [6].

Ситуаційний підхід базується на тому, що вибір методів управління інноваційною конкурентоспроможністю залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться бізнес структура [7]. Цей підхід передбачає:

- аналіз конкретної ситуації;
- визначення ключових факторів успіху в даній ситуації;
- вибір найбільш ефективних методів управління;
- адаптацію загальних принципів управління до конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід забезпечує гнучкість управління інноваційною конкурентоспроможністю та дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [8].

Ресурсний підхід фокусується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів бізнес структури для створення унікальних конкурентних переваг [9]. У контексті управління інноваційною конкурентоспроможністю, цей підхід передбачає:

- ідентифікацію ключових ресурсів та компетенцій;
- розвиток унікальних інноваційних здібностей;
- створення механізмів ефективного використання ресурсів для інновацій;
- формування портфеля інноваційних проектів на основі наявних ресурсів.

Ресурсний підхід дозволяє бізнес структурам створювати стійкі конкурентні переваги на основі унікальних інноваційних можливостей [10].

Компетентнісний підхід зосереджується на розвитку ключових компетенцій бізнес структури, які забезпечують її інноваційну конкурентоспроможність [11]. Цей підхід включає:

- визначення ключових компетенцій для інноваційної діяльності;
- розробку програм розвитку інноваційних компетенцій;
- створення системи управління знаннями;
- формування інноваційної культури в організації.

Компетентнісний підхід сприяє розвитку інноваційного потенціалу бізнес структури та підвищенню її адаптивності до змін [12].

Вартісно-орієнтований підхід розглядає управління інноваційною конкурентоспроможністю з точки зору створення додаткової вартості для бізнес структури [13]. Цей підхід передбачає:

- оцінку впливу інновацій на вартість бізнесу;
- вибір інноваційних проектів на основі їх внеску у створення вартості;
- розробку системи показників для оцінки інноваційної діяльності;
- узгодження інноваційної стратегії зі стратегією створення вартості.

Вартісно-орієнтований підхід забезпечує фокус на економічній ефективності інноваційної діяльності та її внеску у довгострокову конкурентоспроможність бізнес структури [14].

Динамічний підхід акцентує увагу на здатності бізнес структури постійно оновлювати свої конкурентні переваги в умовах швидких змін [15]. У контексті управління інноваційною конкурентоспроможністю, цей підхід включає:

- розвиток динамічних здібностей організації;
- створення механізмів швидкої адаптації до змін;
- формування гнучких організаційних структур;
- розробку сценаріїв розвитку та стратегічних альтернатив.

Динамічний підхід особливо актуальний в умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін [16].

Екосистемний підхід розглядає бізнес структуру як частину більшої інноваційної екосистеми і фокусується на взаємодії з іншими учасниками цієї екосистеми для підвищення інноваційної конкурентоспроможності [17]. Цей підхід передбачає:

- аналіз інноваційної екосистеми та визначення ключових партнерів;

- розробку стратегій співпраці та конкуренції в межах екосистеми;
- створення платформ для обміну знаннями та ресурсами;
- участь у формуванні інноваційної інфраструктури.

Екосистемний підхід дозволяє бізнес структурам використовувати зовнішні ресурси та знання для підвищення своєї інноваційної конкурентоспроможності [18].

Проектний підхід розглядає управління інноваційною конкурентоспроможністю через призму реалізації конкретних інноваційних проектів [19]. Цей підхід включає:

- формування портфеля інноваційних проектів;
- розробку методології управління інноваційними проектами;
- створення проектних команд та розподіл ресурсів;
- моніторинг та оцінку результатів проектів.

Проектний підхід забезпечує структурований підхід до реалізації інноваційних ініціатив та дозволяє ефективно управляти ресурсами [20].

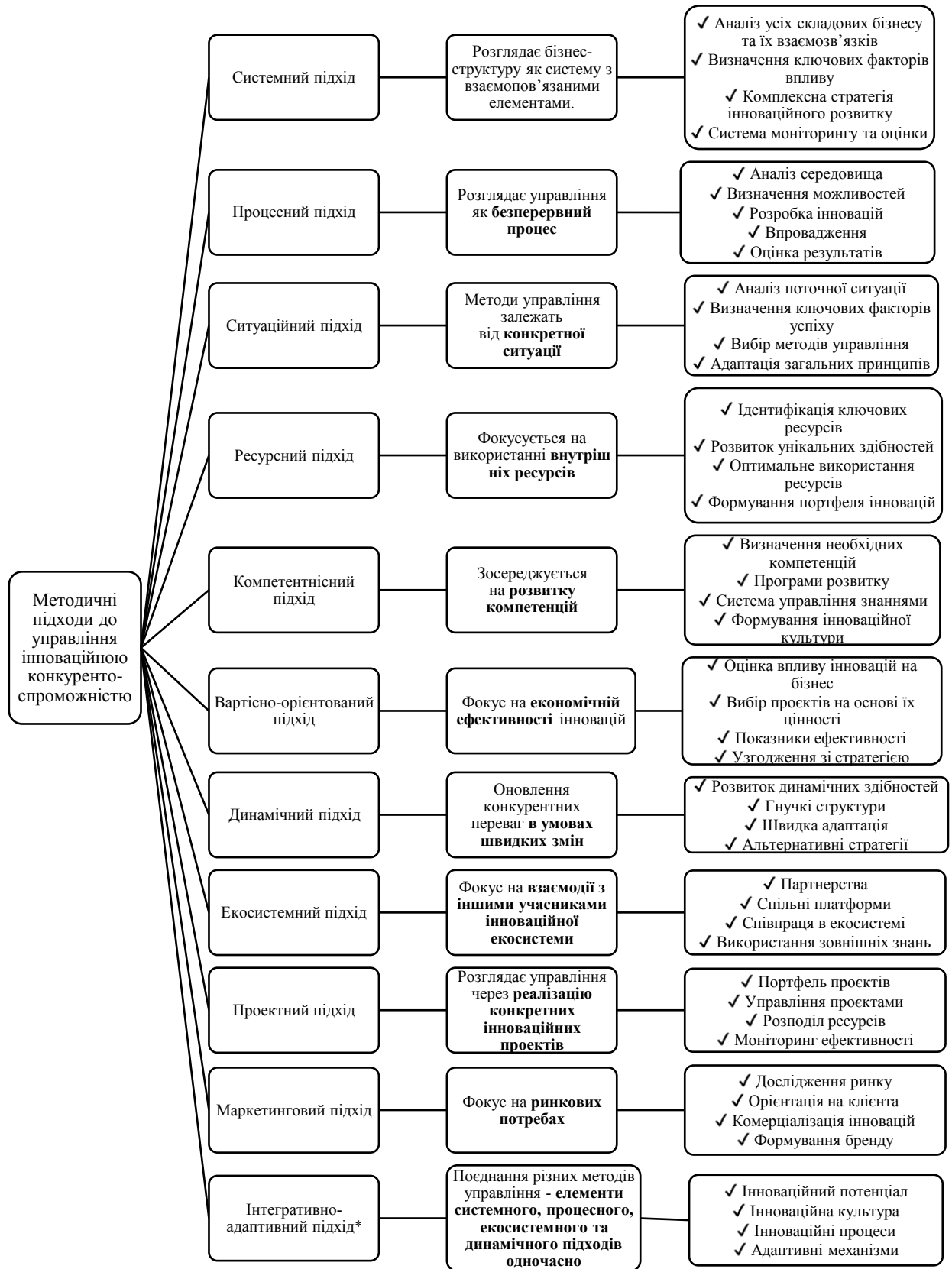
Маркетинговий підхід фокусується на створенні інновацій, орієнтованих на потреби ринку та споживачів [21]. У контексті управління інноваційною конкурентоспроможністю, цей підхід передбачає:

- проведення маркетингових досліджень для виявлення інноваційних можливостей;
- розробку інновацій на основі потреб споживачів;
- створення ефективних стратегій комерціалізації інновацій;
- формування інноваційного бренду компанії.

Маркетинговий підхід забезпечує орієнтацію інноваційної діяльності на ринкові потреби та підвищує ймовірність успіху інновацій [22].

В умовах зростаючої невизначеності бізнес-середовища та посилення глобальної конкуренції виникає потреба у формуванні нового підходу до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур. У цьому контексті доцільно запропонувати інтегративно-адаптивний підхід, який органічно поєднує принципи системного, процесного та ситуаційного підходів з

урахуванням специфіки сучасного бізнес-середовища (рис.1.7.).



**додано авторкою*

Рисунок 1.7 – Методичні підходи до управління інноваційною конкурентоспроможністю (джерело: доповнено на основі [2,3,4,6-22])

Отже, інтегративно-адаптивний підхід, запропонований на рис. 1.7, передбачає інтеграцію трьох ключових компонентів:

- інноваційний потенціал: матеріальні та нематеріальні ресурси; технологічні та управлінські компетенції; інфраструктура для інноваційної діяльності; система управління знаннями;
- інноваційна культура: цінності та норми, що підтримують інновації; практики експериментування та навчання; механізми мотивації інноваційної активності; системи комунікації та обміну знаннями;
- інноваційні процеси: механізми генерації та відбору ідей; інструменти розробки та тестування інновацій; системи впровадження та масштабування інновацій; методи оцінки ефективності інновацій.

Особливістю запропонованого підходу є наявність адаптивних механізмів управління, що включають: систему раннього виявлення змін у зовнішньому середовищі; гнучкі організаційні структури; динамічний перерозподіл ресурсів; швидке прототипування та тестування інновацій.

Для оцінки ефективності управління інноваційною конкурентоспроможністю в рамках інтегративно-адаптивного підходу запропоновано систему індикаторів, що включає кількісні та якісні індикатори [23].

Кількісні індикатори:

- частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів (%);
- рентабельність інноваційних проєктів (ROI) ;
- кількість впроваджених інновацій (од.);
- швидкість виведення нових продуктів на ринок (time-to-market) ;
- обсяг інвестицій в НДДКР (% від виручки).

Якісні індикатори:

- рівень інноваційної культури;
- якість інноваційного портфеля;
- ефективність системи управління знаннями;
- рівень співпраці з інноваційною екосистемою;

– адаптивність бізнес-моделі.

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від специфіки бізнес структури, її стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища. На практиці часто використовується інтегрований підхід, який поєднує елементи різних методичних підходів для забезпечення комплексного управління інноваційною конкурентоспроможністю [23].

Важливо відзначити, що ефективне управління інноваційною конкурентоспроможністю вимагає не лише вибору відповідних методичних підходів, але й створення відповідної організаційної структури, культури та системи мотивації, які б підтримували інноваційну діяльність [24].

Крім того, в умовах цифрової трансформації економіки, особливої актуальності набувають підходи, пов'язані з управлінням цифровими інноваціями та використанням технологій великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей для підвищення інноваційної конкурентоспроможності [25].

Розглянемо детальніше, як ці методичні підходи (рис.1.7) можуть бути реалізовані на практиці:

а) системний підхід:

- проведення комплексного аудиту інноваційного потенціалу бізнес структури;
- розробка інтегрованої системи показників інноваційної конкурентоспроможності;
- створення крос-функціональних команд для управління інноваціями;
- впровадження системи збалансованих показників для оцінки інноваційної діяльності;

б) процесний підхід:

- розробка та впровадження бізнес-процесів управління інноваціями;
- створення системи постійного моніторингу та аналізу інноваційних трендів;
- впровадження методології Agile для управління інноваційними

проектами;

- розробка системи безперервного вдосконалення інноваційних процесів.

в) ситуаційний підхід:

- створення системи раннього виявлення змін у зовнішньому середовищі;

- розробка сценаріїв інноваційного розвитку для різних ситуацій;
- впровадження гнучких організаційних структур для швидкої адаптації до змін;

- розвиток навичок ситуаційного лідерства у менеджерів.

г) ресурсний підхід:

- проведення аудиту інноваційних ресурсів та компетенцій;
- розробка програм розвитку ключових інноваційних ресурсів;
- впровадження системи управління інтелектуальною власністю;
- створення механізмів ефективного розподілу ресурсів між інноваційними проектами.

д) компетентнісний підхід:

- розробка моделі інноваційних компетенцій для різних рівнів персоналу;
- впровадження програм навчання та розвитку інноваційних навичок;
- створення системи оцінки та винагороди за інноваційні досягнення;
- формування інноваційних спільнот практики в організації.

е) вартісно-орієнтований підхід:

- розробка методології оцінки впливу інновацій на вартість бізнесу;
- впровадження системи управління інноваційним портфелем на основі вартісних показників;

- створення системи мотивації персоналу, пов'язаної з створенням інноваційної вартості;

- інтеграція інноваційних KPI в систему стратегічного управління.

ж) динамічний підхід:

- впровадження методології Lean Startup для швидкого тестування інноваційних ідей;
- створення системи постійного моніторингу та прогнозування технологічних трендів;
- розвиток організаційної амбідекстрії для балансу між експлуатацією існуючих та розвідкою нових можливостей;
- впровадження гнучких форм організації праці (наприклад, холакратії) для підвищення адаптивності.

з) екосистемний підхід:

- створення або участь у галузевих інноваційних кластерах;
- розробка програм відкритих інновацій та взаємодії зі стартапами;
- формування стратегічних альянсів для спільної розробки інновацій;
- участь у створенні галузевих стандартів та платформ.

и) проектний підхід:

- впровадження методології управління інноваційними проектами (наприклад, Stage-Gate) ;
- створення офісу управління інноваційними проектами;
- розробка системи оцінки та відбору інноваційних проектів;
- впровадження гнучких методологій управління проектами (Scrum, Kanban).

к) маркетинговий підхід:

- впровадження методології дизайн-мислення для розробки інновацій;
- створення системи постійного зворотного зв'язку з клієнтами щодо інновацій;
- розробка програм залучення клієнтів до процесу створення інновацій;
- впровадження технологій персоналізації для створення інноваційних продуктів та послуг.

Важливо зазначити, що ефективне управління інноваційною конкурентоспроможністю вимагає не лише вибору та реалізації відповідних

методичних підходів, але й створення сприятливого середовища для інновацій в організації. Це включає формування інноваційної культури, розвиток лідерства, створення відповідної організаційної структури та системи мотивації [26].

Інноваційна культура є ключовим фактором, який визначає здатність організації генерувати та впроваджувати інновації. Вона включає набір цінностей, норм та практик, які заохочують творчість, експериментування та прийняття ризику [27]. Формування інноваційної культури вимагає систематичних зусиль та може включати такі заходи:

- розробка та комунікація інноваційної місії та цінностей організації;
- створення фізичного та віртуального простору для генерації та обміну ідеями;
- впровадження програм визнання та винагороди за інноваційні досягнення;
- заохочення крос-функціональної співпраці та обміну знаннями;
- розвиток толерантності до помилок та культури постійного навчання.

Лідерство відіграє критичну роль у створенні та підтримці інноваційного середовища. Інноваційні лідери повинні не лише визначати стратегічний напрямок, але й створювати умови, в яких співробітники можуть вільно експериментувати та впроваджувати нові ідеї [28]. Ключові аспекти інноваційного лідерства включають:

- формування чіткого бачення інноваційного розвитку організації;
- заохочення творчого мислення та прийняття обґрунтованих ризиків;
- забезпечення ресурсів та підтримки для інноваційних ініціатив;
- створення системи швидкого прийняття рішень щодо інновацій;
- особистий приклад інноваційного мислення та поведінки.

Організаційна структура також відіграє важливу роль у підтримці інноваційної діяльності. Традиційні ієрархічні структури часто є занадто ригідними для ефективного управління інноваціями. Натомість, сучасні інноваційні організації часто впроваджують більш гнучкі та адаптивні структури [29], такі як: матричні структури, які дозволяють формувати крос-функціональні

команди; проектні структури для реалізації конкретних інноваційних ініціатив; мережеві структури, які сприяють відкритим інноваціям та співпраці з зовнішніми партнерами; амбідекстрійні структури, які дозволяють балансувати між експлуатацією існуючих та дослідженням нових можливостей.

Система мотивації є ще одним критичним елементом управління інноваційною конкурентоспроможністю. Вона повинна бути розроблена таким чином, щоб стимулювати інноваційну активність на всіх рівнях організації [30]. Ефективна система мотивації для інновацій може включати: фінансові стимули за успішну реалізацію інноваційних проектів; нефінансові винагороди, такі як визнання та кар'єрне зростання; можливості для навчання та розвитку інноваційних навичок; гнучкий робочий графік та автономію для реалізації власних інноваційних ідей; створення інноваційних фондів для фінансування ініціатив співробітників.

В умовах цифрової трансформації економіки, управління інноваційною конкурентоспроможністю все більше пов'язане з використанням цифрових технологій та відповідного методичного інструментарію (рис. 1.8).

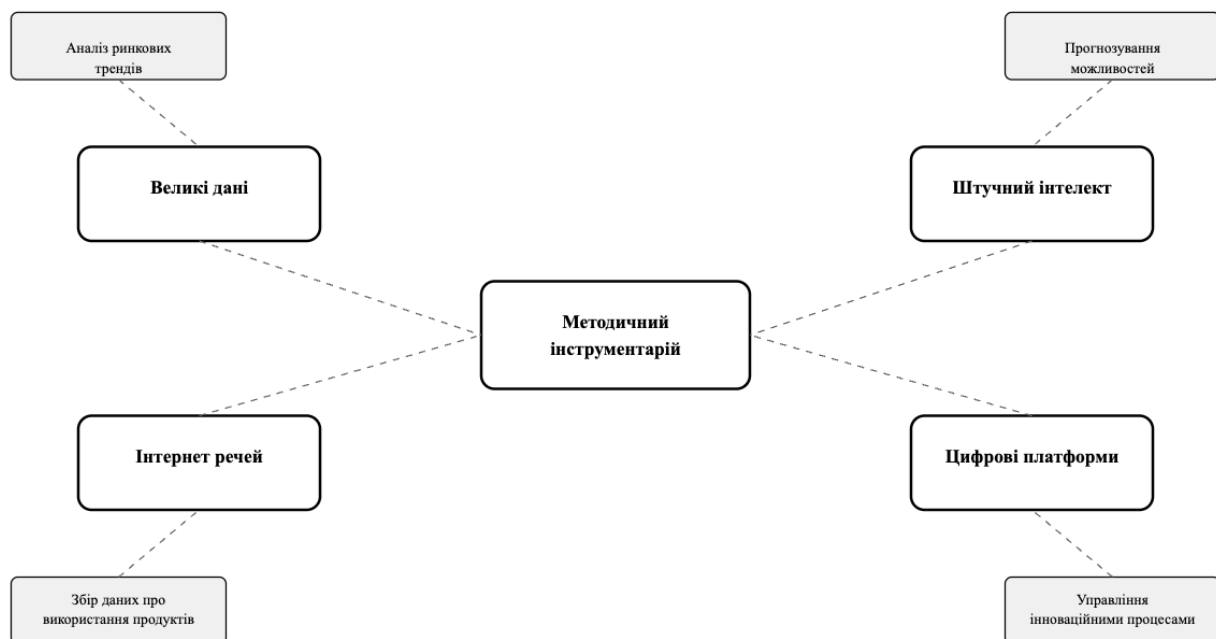


Рисунок 1.8 – Методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації

(джерело: розроблено на основі [31,32,33])

Методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації включає (рис.1.8) [31–33]:

- використання технологій великих даних та штучного інтелекту для аналізу ринкових трендів та прогнозування інноваційних можливостей;
- впровадження цифрових платформ для управління інноваційними процесами та проектами;
- використання технологій віртуальної та доповненої реальності для прототипування та тестування інновацій;
- застосування блокчейн-технологій для захисту інтелектуальної власності та управління інноваційними партнерствами;
- використання інтернету речей для збору даних про використання продуктів та послуг для їх постійного вдосконалення.

Розроблений методичний інструментарій включає комплекс взаємопов'язаних технологій та підходів, що забезпечують підвищення ефективності інноваційних процесів через використання можливостей цифровізації. Зокрема, особлива увага приділяється технологіям великих даних та штучного інтелекту для аналізу ринкових трендів та прогнозування інноваційних можливостей, впровадженню цифрових платформ для управління інноваційними процесами та проектами, використанню інтернету речей для збору та аналізу даних про використання продуктів та послуг [31, 32, 33].

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективне управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур вимагає комплексного підходу, який поєднує різні методичні підходи та створює сприятливе середовище для інновацій. Це складний та безперервний процес, який вимагає постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та розвитку внутрішніх можливостей організації.

Ключовими факторами успіху в управлінні інноваційною конкурентоспроможністю є [24-28, 31-33]: стратегічний фокус на інновації як ключовий фактор конкурентоспроможності;

- розвиток динамічних здібностей організації;
- створення інноваційної культури та лідерства;
- впровадження гнучких організаційних структур та процесів;
- ефективне управління знаннями та інтелектуальним капіталом;
- розвиток партнерств та участь в інноваційних екосистемах;
- використання цифрових технологій для підтримки інноваційних процесів;
- постійний моніторинг та адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

У майбутньому, управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур, ймовірно, буде все більше зосереджуватися на використанні передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для прогнозування інноваційних трендів та автоматизації деяких аспектів інноваційного процесу [32]. Крім того, зростаюча важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу може призвести до більшого фокусу на «відповідальних інноваціях», які враховують екологічні та соціальні аспекти [33]. Досвід подолання наслідків пандемії COVID-19 продемонстрував критичну важливість державної підтримки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити наступні ефективні механізми державної підтримки [6, 33]:

а) фінансові механізми:

- грантове фінансування інноваційних проектів;
- податкові пільги для інноваційних підприємств;
- пільгове кредитування інноваційної діяльності;
- державні гарантії за інноваційними кредитами.

б) інфраструктурні механізми:

- підтримка цифрової трансформації бізнесу;
- створення інноваційних кластерів та хабів;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- формування платформ для трансферу технологій.

в) організаційні механізми:

- розвиток державно-приватного партнерства;
- стимулювання міжгалузевої співпраці;
- підтримка міжнародної кооперації;
- сприяння комерціалізації інновацій.

Ефективність цих механізмів підтверджується успішними прикладами відновлення та розвитку бізнес структур в період пандемії через впровадження цифрових інновацій та трансформацію бізнес-моделей [31, 32].

Проведений аналіз дозволив виявити та систематизувати ключові тенденції розвитку методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур (рис. 1.9).

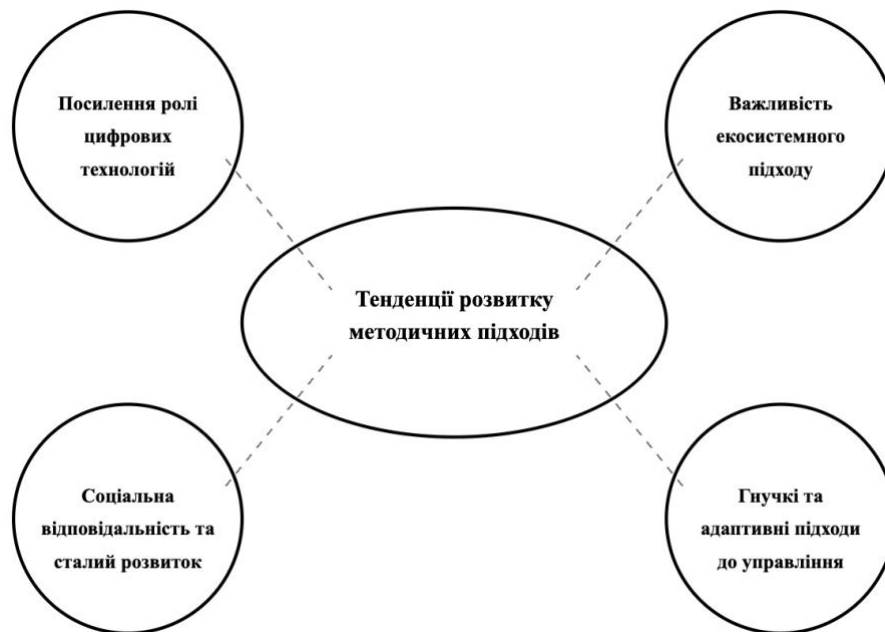


Рисунок 1.9 – Ключові тенденції розвитку методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю
(джерело: розроблено на основі [6,31-33])

Виявлені тенденції відображають сучасні виклики та вимоги до формування ефективних систем управління інноваційною конкурентоспроможністю, серед яких особливе значення мають: посилення ролі цифрових технологій, зростання важливості екосистемного підходу, підвищення уваги до соціальної відповідальності та сталого розвитку, а також необхідність

впровадження більш гнучких та адаптивних підходів до управління в умовах високої невизначеності [6, 31, 32, 33].

Таким чином, управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур є складним, але критично важливим завданням в сучасному бізнес-середовищі. Воно вимагає не лише застосування відповідних методичних підходів, але й створення цілісної системи, яка підтримує та стимулює інноваційну діяльність на всіх рівнях організації. Бізнес структури, які зможуть ефективно управляти своєю інноваційною конкурентоспроможністю, будуть мати найкращі шанси на успіх в умовах швидких змін та високої невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного у першому розділі дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності можна зробити *наступні висновки*:

1. На основі систематизації та узагальнення існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності бізнес структур (ресурсний, ринковий, динамічний, вартісний, інноваційний, компетентнісний та екосистемний) (табл.1.1) виявлено еволюцію поглядів від статичних моделей до більш динамічних, що враховують зростаючу роль нематеріальних активів, інновацій та адаптивності в сучасних умовах, а також неповне використання ознаки інноваційності;

2. Удосконалено класифікацію видів конкурентоспроможності бізнес структур шляхом виділення нової класифікаційної ознаки «за характером інноваційної активності» (рис. 1.2), що дозволяє більш повно враховувати специфіку інноваційної діяльності в процесі управління конкурентоспроможністю;

3. Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо особливостей формування конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності шляхом доповнення переліку факторів внутрішнього середовища блоком «вектор інноваційного розвитку» (рис.1.4), що дозволяє більш комплексно підходити до оцінки та розвитку інноваційного потенціалу організації;

4. Виявлено та систематизовано ключові виклики, що впливають на процес формування конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах невизначеності (рис. 1.5), які *зведено у чотири групи*: а) стратегічні (адаптивність та гнучкість, інноваційна орієнтація, стратегічне партнерство); б) операційні (цифрова трансформація, ризик-менеджмент, інформаційна безпека, сценарне планування), в) ресурсні (фокус на клієнта, людський капітал, фінансова стійкість); г) сталий розвиток (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, гнучкість бізнес-моделі, агільність в прийнятті рішень). Структуровано процес формування інноваційної конкурентоспроможності (рис. 1.6) у чотири основні етапи (аналіз та діагностика, стратегічне планування, впровадження інновацій, моніторинг та оптимізація) і дозволяє забезпечити системний підхід до формування конкурентних переваг;

5. Запропоновано новий інтегративно-адаптивний підхід до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур (рис. 1.7), який, на відміну від існуючих, органічно поєднує три ключові компоненти (інноваційний потенціал, інноваційну культуру та інноваційні процеси) з адаптивними механізмами управління. В рамках даного підходу розроблено систему кількісних та якісних індикаторів для оцінки ефективності управління інноваційною конкурентоспроможністю;

6. Систематизовано та розширено методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах цифрової трансформації економіки (рис.1.8), зокрема в частині використання технологій великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей для підвищення ефективності інноваційних процесів.

7. Виявлено ключові тенденції розвитку методичних підходів до управління інноваційною конкурентоспроможністю (рис.1.9), які включають: посилення ролі цифрових технологій, зростання важливості екосистемного підходу, підвищення уваги до соціальної відповідальності та сталого розвитку, а також необхідність більш гнучких та адаптивних підходів до управління в умовах високої невизначеності.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 2, 3, 4, 11, 12, 15, 17]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні

В умовах глобальної економіки та цифрової трансформації питання інноваційної діяльності та конкурентоспроможності бізнес структур набуває принципово нового значення. Сучасні економічні реалії, особливо в період 2022-2024 років, продемонстрували критичну важливість інноваційного розвитку для забезпечення стійкості бізнесу в умовах непередбачуваності [85, 165]. У цьому контексті, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні стає ключовим фактором для розуміння перспектив та викликів, що стоять перед вітчизняним бізнесом.

Для системного дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні доцільно провести комплексний аналіз за такими ключовими напрямками: динаміка кількісних показників інноваційної активності підприємств, структура та напрямки інноваційної діяльності, галузеві особливості впровадження інновацій, територіальний розподіл інноваційної активності, джерела та обсяги фінансування інноваційної діяльності, ефективність впровадження інновацій та порівняльний аналіз з міжнародними показниками. Такий багатоаспектний підхід дозволить сформувати цілісне уявлення про стан інноваційного розвитку вітчизняних бізнес структур та виявити ключові тенденції й закономірності. Розпочнемо аналіз з розгляду динаміки основних показників інноваційної активності бізнес структур України за період 2020-2024 років.

Для комплексного аналізу динаміки інноваційної активності підприємств розглянемо основні показники, представлені в табл. 2.1. Дані демонструють не лише кількісні зміни, але й якісні трансформації в характері інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості інноваційно активних підприємств в Україні (джерело: розроблено на основі [86, 87, 93,166])

Рік	Кількість інноваційно активних підприємств	% від загальної кількості підприємств	Витрати на інновації (млрд грн)	Індекс інноваційності*
2020	808	16.8%	14.4	0.67
2021	856	17.3%	17.2	0.71
2022	723	15.9%	12.8	0.58
2023	892	18.4%	19.6	0.76
2024	967	19.8%	22.3	0.82
*Індекс інноваційності розраховується як комплексний показник, що враховує витрати на інновації, кількість впроваджених інновацій та їх економічний ефект (максимальне значення – 1.0)				

Аналіз динаміки інноваційної активності підприємств демонструє складну, але позитивну тенденцію розвитку. Після суттєвого спаду у 2022 році, викликаного військовою агресією та порушенням логістичних ланцюгів, спостерігається стрімке відновлення інноваційної діяльності.

Особливо показовим є зростання індексу інноваційності з 0.58 у 2022 році до 0.82 у 2024 році, що свідчить про якісні зміни в характері інноваційної діяльності українських підприємств.

Аналізуючи структуру витрат на інноваційну діяльність, представлену на рис. 2.1, можна простежити суттєві зміни в підходах українських підприємств до фінансування інновацій. Особливу увагу варто звернути на перерозподіл коштів між різними напрямками інноваційної діяльності.

Аналіз структури витрат на інноваційну діяльність виявляє фундаментальні зміни в підходах українських підприємств до інновацій. Спостерігається стійка тенденція до зменшення частки витрат на придбання

готових технологічних рішень (з 65.7% у 2020 до 48.3% у 2024 році) при одночасному зростанні інвестицій у власні розробки та дослідження. Це свідчить про поступовий перехід від стратегії наздоганяючого розвитку до створення власних інноваційних рішень.

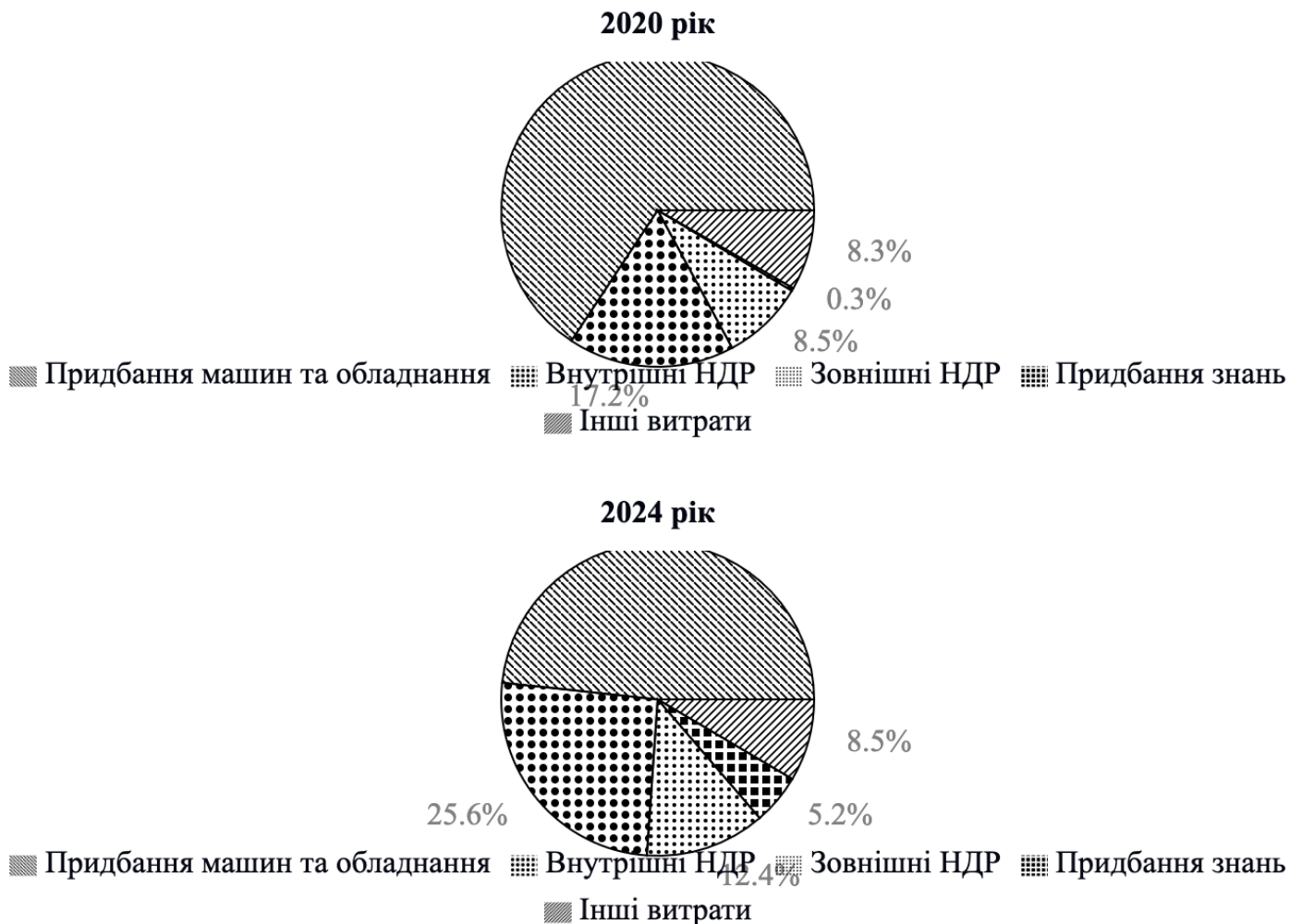


Рисунок 2.1 – Структура витрат на інноваційну діяльність у динаміці 2020-2024 років (джерело: розроблено на основі [88, 93])

Для розуміння галузевих особливостей інноваційного розвитку проаналізуємо дані, наведені на рис. 2.2. Представлені показники відображають суттєві відмінності в інноваційній активності різних секторів економіки України. Галузевий аналіз демонструє лідерство ІТ-сектору в інноваційній діяльності, що відповідає глобальним трендам цифрової трансформації.

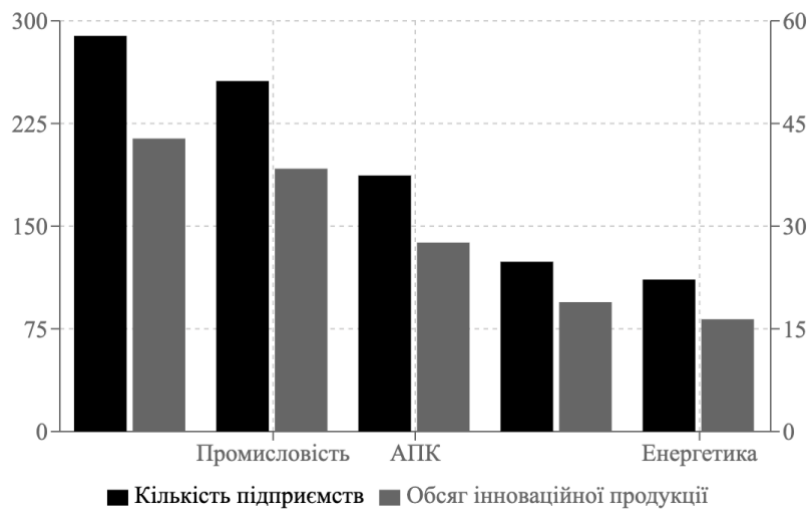


Рисунок 2.2 – Розподіл інноваційно активних підприємств за галузями (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [95, 96])

При цьому спостерігається позитивна динаміка в традиційних секторах економіки, особливо в промисловості та агропромисловому комплексі, де впровадження інновацій часто пов'язане з цифровізацією виробничих процесів та впровадженням технологій Індустрії 4.0.

Аналіз регіональних аспектів інноваційної діяльності, представлений у табл. 2.2, демонструє значну нерівномірність інноваційного розвитку різних регіонів України. Такий розподіл пов'язаний з низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Таблиця 2.2 – Регіональний розподіл інноваційної діяльності (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [97, 98])

Регіон	Кількість інноваційних підприємств	Обсяг інвестицій (млрд грн)	Індекс інноваційного розвитку*
1. м. Київ	284	8.2	0.89
2. Харківська область	142	3.4	0.76
3. Львівська область	124	2.8	0.72
4. Дніпропетровська область	118	2.6	0.71
5. Одеська область	96	2.1	0.68
6. Інші регіони	203	3.2	0.45-0.65
*Індекс розраховується на основі комплексу показників інноваційної активності, інфраструктури та результативності			

Дослідження джерел фінансування інноваційної діяльності, відображене на рис. 2.3, дозволяє оцінити структуру та динаміку змін у фінансовому забезпеченні інноваційних процесів в українській економіці.

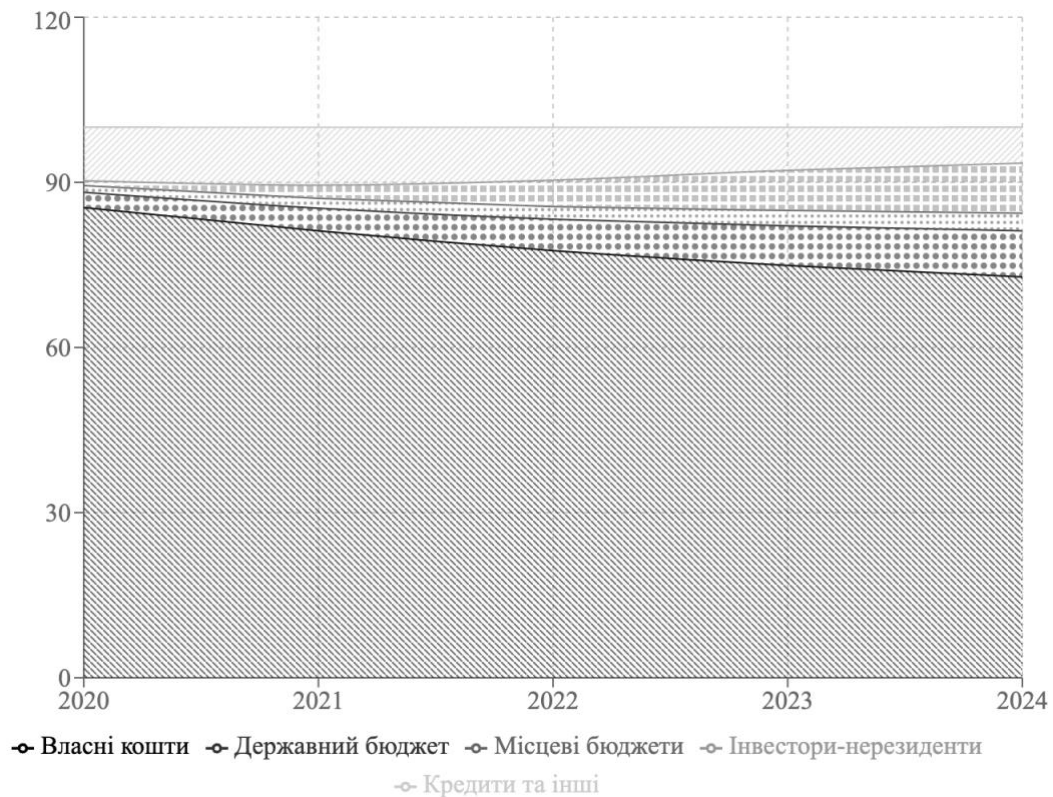


Рисунок 2.3 – Динаміка джерел фінансування інноваційної діяльності у 2020-2024 роках (джерело: розроблено на основі [89, 99])

Аналіз джерел фінансування демонструє поступову диверсифікацію фінансових потоків в інноваційну діяльність. Особливо важливим є зростання частки державного фінансування та іноземних інвестицій, що свідчить про підвищення привабливості українського інноваційного сектору для міжнародних інвесторів та посилення державної підтримки інновацій.

Проведений аналіз внутрішніх показників інноваційної діяльності українських підприємств демонструє позитивну динаміку розвитку, однак для формування об'єктивної оцінки рівня інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу необхідно розглянути ці показники в міжнародному контексті. Особливої актуальності таке порівняння набуває в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення конкурентоспроможності українських

підприємств на глобальному ринку. Аналіз відносних показників інноваційної діяльності України та провідних країн світу дозволить визначити як досягнутий прогрес, так і напрямки подальшого розвитку для досягнення рівня міжнародних стандартів.

Порівняльний аналіз показників інноваційної діяльності України та провідних країн світу, наведений у табл. 2.3, дає можливість оцінити відносний рівень розвитку вітчизняної інноваційної системи в глобальному контексті.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз показників інноваційної діяльності України та країн світу (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [92, 99])

Показник	Україна	ЄС (середнє)	США	Китай	Польща
1.Витрати на R&D (% від ВВП)	0.89	2.32	3.45	2.67	1.39
2.Кількість дослідників на млн населення	987	4,250	4,663	1,624	3,142
3.Патентні заявки на млн населення	24.6	147.3	285.4	238.7	98.4
4.Частка високотехнологічного експорту (%)	7.2	17.9	23.4	31.5	11.8

Порівняльний аналіз показників інноваційної діяльності України з міжнародними показниками (табл. 2.3) виявляє суттєве відставання за ключовими параметрами. Особливо помітною є різниця у витратах на R&D, де показник України (0.89% ВВП) майже втричі нижчий за середній по ЄС (2.32%) та вчетверо нижчий за показник США (3.45%). Критичним є також розрив у кількості дослідників на мільйон населення, де Україна (987) суттєво поступається не лише розвиненим країнам, але й найближчим сусідам. Водночас, позитивною тенденцією є поступове зростання частки високотехнологічного експорту (з 5.4% у 2020 до 7.2% у 2024 році), хоча цей показник все ще значно нижчий за середній по ЄС (17.9%). Такі диспропорції вказують на необхідність системних змін у підходах до організації та фінансування інноваційної діяльності в Україні.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності українських підприємств, представлена на рис. 2.4 дозволяє визначити результативність інноваційних процесів та їх вплив на економічні показники діяльності підприємств.

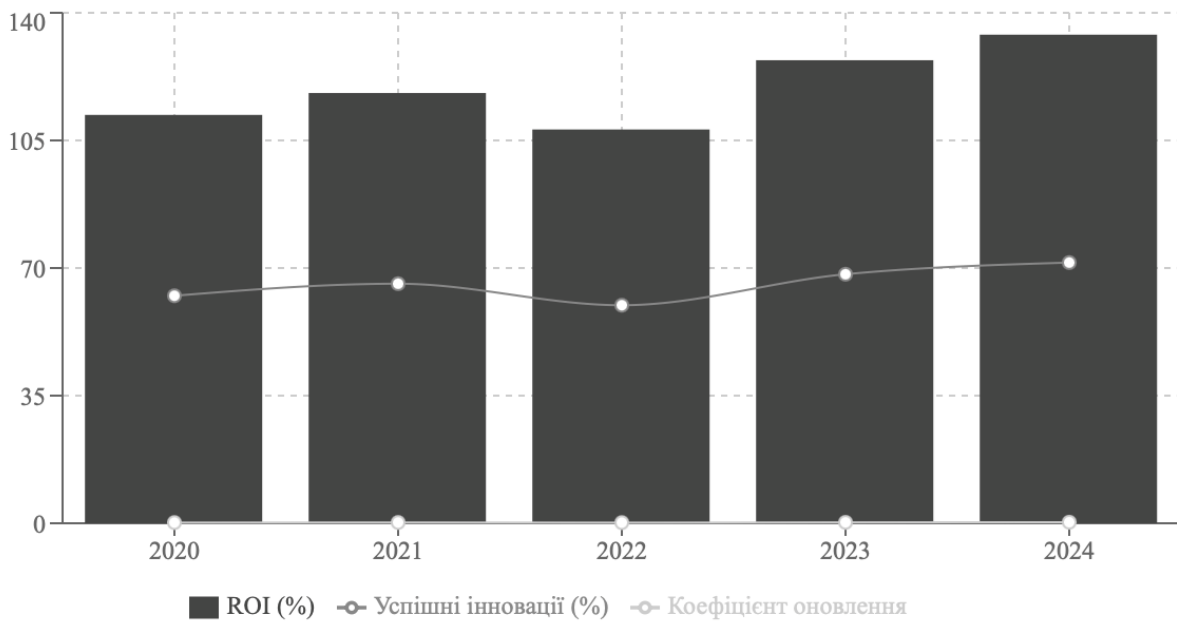


Рисунок 2.4 – Показники ефективності інноваційної діяльності українських підприємств (джерело: розроблено на основі [101, 102])

Аналіз показників ефективності інноваційної діяльності українських підприємств (рис. 2.4) демонструє стійке покращення ключових індикаторів. Зростання ROI інноваційних проектів з 112% у 2020 до 134% у 2024 році свідчить про підвищення якості відбору та управління інноваційними проектами. Особливо важливим є збільшення частки успішних інновацій до 71.5% та скорочення середнього часу виведення інновацій на ринок до 11.7 місяців, що вказує на вдосконалення процесів впровадження інновацій. Коефіцієнт оновлення продукції зріс з 0.18 до 0.28, демонструючи активізацію інноваційної діяльності в сфері продуктових інновацій.

Аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність, систематизований у табл. 2.4, розкриває основні бар'єри та стимули для розвитку інновацій в українському бізнес-середовищі.

Ранжування факторів впливу на інноваційну діяльність виявляє, що найсуттєвішими бар'єрами залишаються недостатність фінансування (вага 0.89) та нестабільність економічної ситуації (0.84).

Водночас, серед стимулів найбільший вплив мають конкурентний тиск (0.92) та потреби цифрової трансформації (0.87).

Таблиця 2.4 – Ранжування факторів впливу на інноваційну діяльність (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [103, 104])

Бар'єри	Вага*	Стимули	Вага*
1.Недостатність фінансування	0,89	1.Конкурентний тиск	0,92
2. Нестабільність економічної ситуації	0,84	2.Потреби цифрової трансформації	0,87
3.Брак кваліфікованих кадрів	0,78	3.Державні програми підтримки	0,76
4.Недосконалість законодавства	0,72	4.Міжнародна співпраця	0,73
5.Слабкість інноваційної інфраструктури	0,67	5.Доступ до нових технологій	0,68
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальний вплив			

Примітно, що вага державних програм підтримки (0.76) та міжнародної співпраці (0.73) є досить високою, що свідчить про зростаючу роль інституційних факторів у розвитку інновацій.

На основі проведеного комплексного аналізу можна виділити наступні ключові тенденції розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні:

а) структурна трансформація інноваційної діяльності:

- перехід від придбання готових технологічних рішень до розвитку власних R&D потужностей;
- зростання ролі цифрових інновацій у всіх секторах економіки;
- поступова інтеграція у глобальні інноваційні мережі;
- диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності.

б) якісні зміни в характері інноваційної діяльності:

- підвищення рівня наукоємності інновацій;
- зростання частки системних інновацій;
- посилення орієнтації на міжнародні ринки;
- розвиток кооперації між різними учасниками інноваційного процесу.

в) регіональні особливості інноваційного розвитку:

- формування регіональних інноваційних кластерів;
- зростання ролі місцевих ініціатив у підтримці інновацій;
- поглиблення міжрегіональної співпраці в інноваційній сфері;
- розвиток регіональної інноваційної інфраструктури.

Дослідження галузевої специфіки інноваційної діяльності, представлене в табл. 2.5 відображає особливості впровадження інновацій у різних секторах економіки та їх пріоритетні напрямки розвитку, рівень інноваційної активності за галузями економіки представлено на рис. 2.5

Таблиця 2.5 – Особливості інноваційної діяльності в основних галузях економіки (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [77,80,92])

Галузь	Пріоритетні напрямки інновацій	Рівень інноваційної активності*	Основні бар'єри
1.ІТ-сектор	- Штучний інтелект - Хмарні технології - Кібербезпека	0.89	Дефіцит кадрів
2.Промисловість	-Автоматизація виробництва - Енергоефективність - Нові матеріали	0.72	Висока вартість обладнання
3.АПК	- Точне землеробство - Біотехнології - Smart-логістика	0.68	Довгий цикл впровадження
4.Фінансовий сектор	- Фінтех-рішення - Блокчейн - Цифрові платежі	0.84	Регуляторні обмеження
5.Енергетика	-Відновлювані джерела - Smart Grid - Енергозбереження	0.65	Складність інфраструктурних змін
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальний рівень			

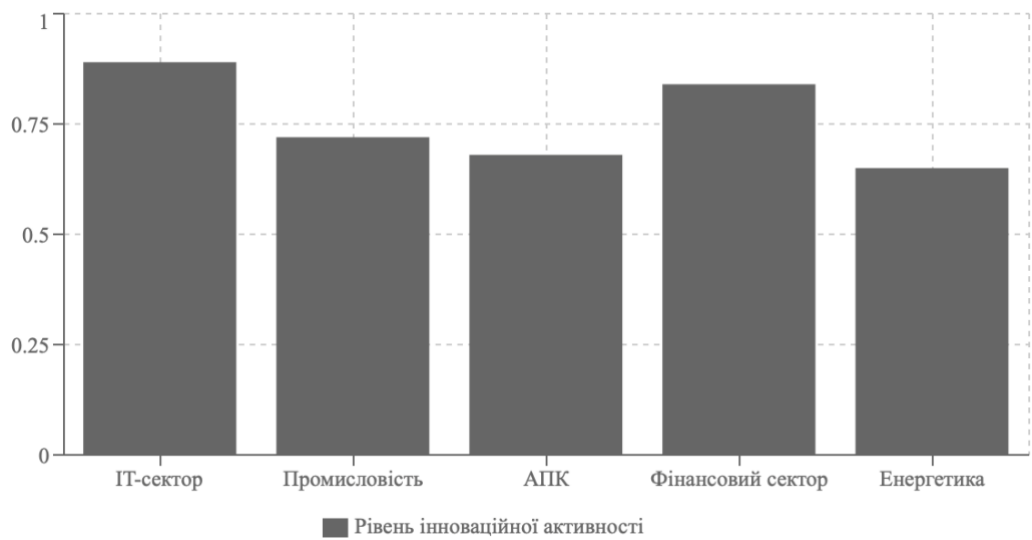


Рисунок 2.5 – Рівень інноваційної активності за галузями економіки (2024р.)
(джерело: розроблено на основі [77,80,92])

Галуzeвий аналіз інноваційної діяльності (табл. 2.5, рис. 2.5) показує суттєві відмінності у рівні та характері інноваційної активності різних секторів економіки. Лідером за рівнем інноваційної активності є ІТ-сектор (0.89), де основний фокус спрямований на розвиток штучного інтелекту та кібербезпеки. Промисловість демонструє середній рівень інноваційної активності (0.72) з акцентом на автоматизацію виробництва та енергоефективність.

Найнижчий показник у енергетичному секторі (0.65) пояснюється складністю впровадження інфраструктурних змін, хоча напрямок відновлюваних джерел енергії показує позитивну динаміку. Аналіз ефективності державних інструментів підтримки інновацій, наведений у табл. 2.6, дозволяє оцінити результативність різних механізмів стимулювання інноваційної діяльності.

Таблиця 2.6 – Ефективність державних інструментів підтримки інновацій (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [107, 108])

Інструмент підтримки	Обсяг фінансування (млрд грн)	Кількість бенефіціарів	Економічний ефект*
1. Грантове фінансування	3.2	427	2.8
2. Податкові пільги	2.7	892	3.1
3. Державні закупівлі інновацій	4.1	156	2.4
4. Інноваційні ваучери	0.8	234	3.6
5. Підтримка стартапів	1.5	312	3.3
*Співвідношення отриманого економічного ефекту до витрачених коштів			

Аналіз ефективності державних інструментів підтримки інновацій (табл. 2.6) демонструє різну результативність застосованих механізмів (рис. 2.6).

Найбільш ефективними виявились інноваційні ваучери (коефіцієнт ефективності 3.6) та підтримка стартапів (3.3), що пояснюється їх цільовим характером та чітко визначеними критеріями надання підтримки. Податкові пільги, охопивши найбільшу кількість бенефіціарів (892), показали високий економічний ефект (3.1), що свідчить про доцільність подальшого розвитку цього інструменту.

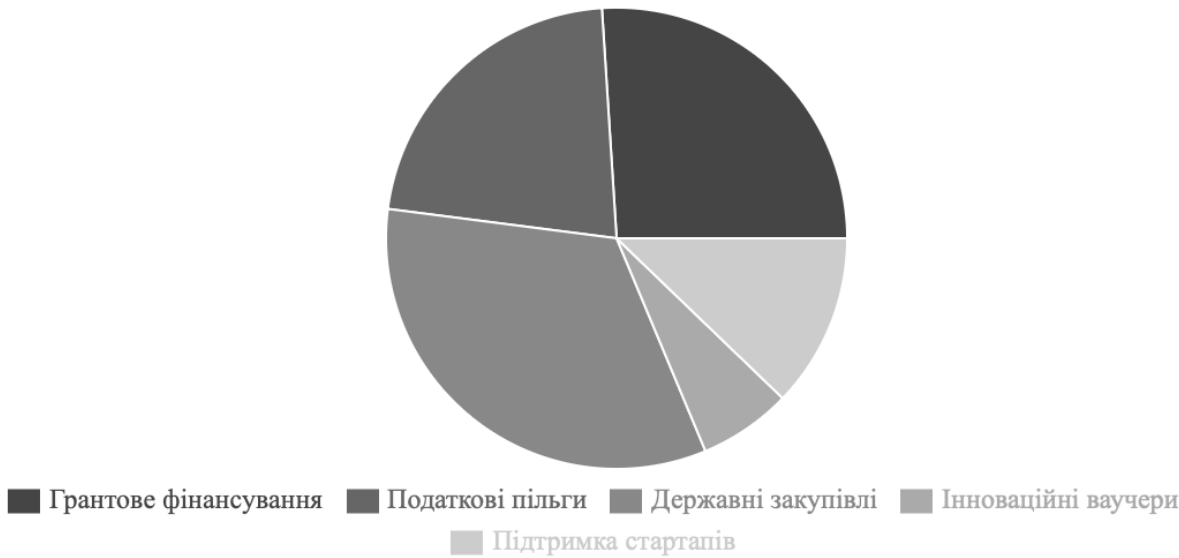


Рисунок 2.6 – Розподіл обсягів державної підтримки інновацій (млрд грн)
(джерело: розроблено на основі [107,108])

Водночас, державні закупівлі інновацій, незважаючи на значний обсяг фінансування (4.1 млрд грн), продемонстрували найнижчий коефіцієнт ефективності (2.4), що вказує на необхідність удосконалення механізмів їх реалізації. Важливим аспектом підвищення ефективності державної підтримки інновацій є розширення міжнародного співробітництва, яке дозволяє залучати додаткові ресурси та використовувати кращі світові практики.

В цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз міжнародних проектів та програм співробітництва, представлений у табл. 2.7, який дозволяє оцінити рівень інтеграції України в глобальний інноваційний простір та ефективність міжнародної взаємодії в інноваційній сфері.

Таблиця 2.7 – Міжнародні проекти та програми співробітництва (2024рік)
(джерело: розроблено на основі [109, 110])

Напрямок співпраці	Кількість проектів	Обсяг залучених коштів (млн євро)	Кількість учасників з України
1. Horizon Europe	187	156,4	423
2.Двосторонні програми	234	89,7	567
3. Міжнародні консорціуми	92	178,2	298
4.Технологічні платформи	156	67,5	345
5.Освітні програми	278	45,3	892

Дослідження міжнародних проектів та програм співробітництва (табл. 2.7) демонструє активну інтеграцію України в міжнародний інноваційний простір. Найбільш значущим є участь у програмі Horizon Europe з 187 проектами та залученням 156.4 млн євро, що свідчить про високий потенціал українських дослідників та інноваторів. Помітною є також активність у двосторонніх програмах (234 проекти) та освітніх програмах (278 проектів). Загальний обсяг залучених коштів через міжнародні проекти (537.1 млн євро) становить значний внесок у фінансування інноваційної діяльності. Особливо важливим є те, що в цих проектах беруть участь 2525 учасників з України, що сприяє розвитку людського капіталу та інтеграції української інноваційної екосистеми в глобальні мережі.

На основі проведеного аналізу можна виділити ключові виклики та можливості для розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні:

Виклики:

- недостатній рівень фінансування R&D (0.89% ВВП проти 2.32% в ЄС)
- низька інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості;
- регіональні диспропорції в інноваційному розвитку;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недосконалість інноваційної інфраструктури.

Можливості:

- зростання попиту на інноваційні рішення в умовах цифрової трансформації;
- посилення міжнародної співпраці в інноваційній сфері;
- розвиток нових форм фінансування інновацій;
- формування регіональних інноваційних екосистем;
- підвищення ефективності державної підтримки інновацій;

Перспективні напрямки розвитку інноваційної діяльності: цифрова трансформація традиційних галузей економіки; розвиток зелених технологій та циркулярної економіки; створення інноваційних продуктів з високою доданою вартістю; посилення кооперації між наукою та бізнесом; інтеграція у

європейський дослідницький простір.

Проведений аналіз показників інноваційної діяльності доцільно доповнити дослідженням системних факторів впливу на інноваційний розвиток бізнес структур. На основі досліджень вітчизняних науковців та власних спостережень, було систематизовано основні бар'єри та можливості для інноваційного розвитку (табл. 2.8 та 2.9).

Таблиця 2.8 – Матриця бар'єрів інноваційного розвитку бізнес структур України (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [72, 89, 91])

Категорія бар'єрів	Конкретні прояви	Рівень впливу*	Тенденція**
1. Фінансові	• Недостатність власних коштів • Високі відсоткові ставки • Низький рівень венчурного фінансування • Обмежена державна підтримка	0,89	↘
2. Інституційні	• Недосконалість законодавчої бази • Високий рівень корупції • Нестабільність політичної ситуації	0,85	↘
3. Інфраструктурні	• Слабкий розвиток інноваційної інфраструктури • Слабкі зв'язки наука-бізнес • Недостатній розвиток цифрової інфраструктури	0,78	→
4. Кадрові	• Відтік кваліфікованих кадрів • Недостатня підготовка фахівців • Низька інноваційна культура	0,82	↗
5. Ринкові	• Низький внутрішній попит • Висока конкуренція імпорту • Складність виходу на зовнішні ринки	0,75	→
*За шкалою від 0 до 1, де 1 – максимальний вплив **↗ – посилення впливу, → – стабільний вплив, ↘ – послаблення впливу			

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що найбільш суттєвий вплив на інноваційний розвиток мають фінансові та інституційні бар'єри, при цьому їх вплив демонструє тенденцію до послаблення завдяки реформам та покращенню інвестиційного клімату. Водночас, спостерігається посилення впливу кадрових бар'єрів, що пов'язано з активізацією міграційних процесів в умовах глобалізації та військового конфлікту.

Для оцінки потенційних можливостей інноваційного розвитку було проведено порівняльний аналіз основних напрямків за період 2020-2024 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз можливостей інноваційного розвитку бізнес структур (2020-2024 роки) (джерело: розроблено на основі [75, 76, 90])

Напрямок	Потенціал розвитку*	Рівень реалізації 2020	Рівень реалізації 2024	Динаміка
1.Людський капітал	0,92	0,45	0,67	+0,22
2.ІТ-сектор	0,95	0,58	0,84	+0,26
3.Інтеграція з ЄС	0,88	0,32	0,61	+0,29
4.Стартап-екосистема	0,85	0,38	0,72	+0,34
5.Державна підтримка	0,78	0,29	0,52	+0,23
*За шкалою від 0 до 1, де 1 – максимальний потенціал				

Проведений аналіз можливостей (табл. 2.9) демонструє значний невикористаний потенціал інноваційного розвитку, особливо в сферах людського капіталу та ІТ-сектору. При цьому найбільш динамічний прогрес спостерігається у розвитку стартап-екосистеми, де рівень реалізації зріс на 0.34 пункти, та в напрямку інтеграції з ЄС (+0.29). Це свідчить про ефективність обраних стратегій розвитку та необхідність їх подальшого посилення.

Для визначення ключових тенденцій розвитку інноваційної діяльності було проведено комплексний аналіз основних напрямків трансформації бізнес структур (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ключові тенденції розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [77, 78, 79])

Тенденція	Рівень прояву*	Охоплення**	Економічний ефект***	Перспективність****
1.Цифрова трансформація	0,87	76%	2,8	0,95
2.Розвиток відкритих інновацій	0,72	45%	2,3	0,88
3.Екологічні інновації	0,65	38%	1,9	0,92
4.Соціальні інновації	0,58	42%	1,7	0,83
5.Інтернаціоналізація інновацій	0,76	51%	2,5	0,90
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальний рівень прояву; **Відсоток підприємств, що впроваджують відповідні інновації; ***Співвідношення отриманого ефекту до інвестованих ресурсів; ****Оцінка перспектив розвитку на найближчі 5 років (0-1)				

Дані табл. 2.10 свідчать про домінування цифрової трансформації серед

ключових тенденцій, що підтверджується найвищим рівнем прояву (0.87) та охопленням 76% підприємств. Особливої уваги заслуговує висока перспективність екологічних інновацій (0.92), що вказує на зростаючу роль сталого розвитку в інноваційній діяльності бізнес структур.

В цьому контексті доцільно розглянути структуру впровадження цифрових інновацій за напрямками у період 2024 року (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Структура впровадження цифрових інновацій за напрямками (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [75, 80, 91])

Напрямок цифровізації	Частка впровадження	Середній бюджет (тис. грн)	ROI (%)
1.Електронний документообіг	82%	450	185
2.Електронна комерція	65%	780	220
3.Хмарні технології	58%	620	165
4.Аналітика та великі дані	43%	920	195
5.Автоматизація процесів	71%	850	175

Важливою тенденцією є також розвиток галузевої специфіки інноваційної діяльності. Аналіз галузевих особливостей впровадження інновацій дозволив скласти наступну матрицю (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця галузевих особливостей інноваційної діяльності (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [80, 81, 92])

Галузь	Домінуючий тип інновацій	Рівень інноваційної активності*	Основні драйвери	Ключові бар'єри
1	2	3	4	5
1.ІТ-сектор	Продуктові	0,89	Глобальний попит Висока маржинальність Низькі бар'єри входу	Кадровий дефіцит Висока конкуренція
2.Промисловість	Процесні	0,72	Енергоефективність Автоматизація Індустрія 4.0	Високі капітальні витрати Тривалий цикл впровадження
3.АПК	Технологічні	0,68	Експортна орієнтація Кліматичні зміни	Сезонність Ресурсні обмеження
4.Фінансовий сектор	Сервісні	0,84	Діджиталізація Конкуренція з фінтех	Регуляторні обмеження Кібербезпека

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
5.Енергетика	Інфраструктурні	0,65	Зелений перехід Енергонезалежність	Висока вартість проектів Довгий період окупності
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальний рівень				

Важливим аспектом аналізу є оцінка впливу пандемії COVID-19 та подальшої цифрової трансформації на інноваційну діяльність бізнес структур (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Вплив пандемії COVID-19 на інноваційну діяльність бізнес структур (динаміка 2020-2024) (джерело: розроблено на основі [83, 93])

Аспект інноваційної діяльності	2020 (до пандемії)	2022 (пік кризи)	2024 (поточний стан)	Зміна 2020-2024
1. Інвестиції в цифрові інновації (млрд грн)	8,2	12,6	18,4	+124%
2. Частка дистанційних бізнес-процесів (%)	15	68	45	+200%
3. Рівень цифровізації взаємодії з клієнтами*	0,45	0,82	0,76	+69%
4. Витрати на кібербезпеку (% від ІТ-бюджету)	8	18	22	+175%
5. Впровадження хмарних рішень (%)	23	56	71	+209%
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - повна цифровізація				

Динаміку показників цифрової трансформації розглянемо на рис. 2.7.

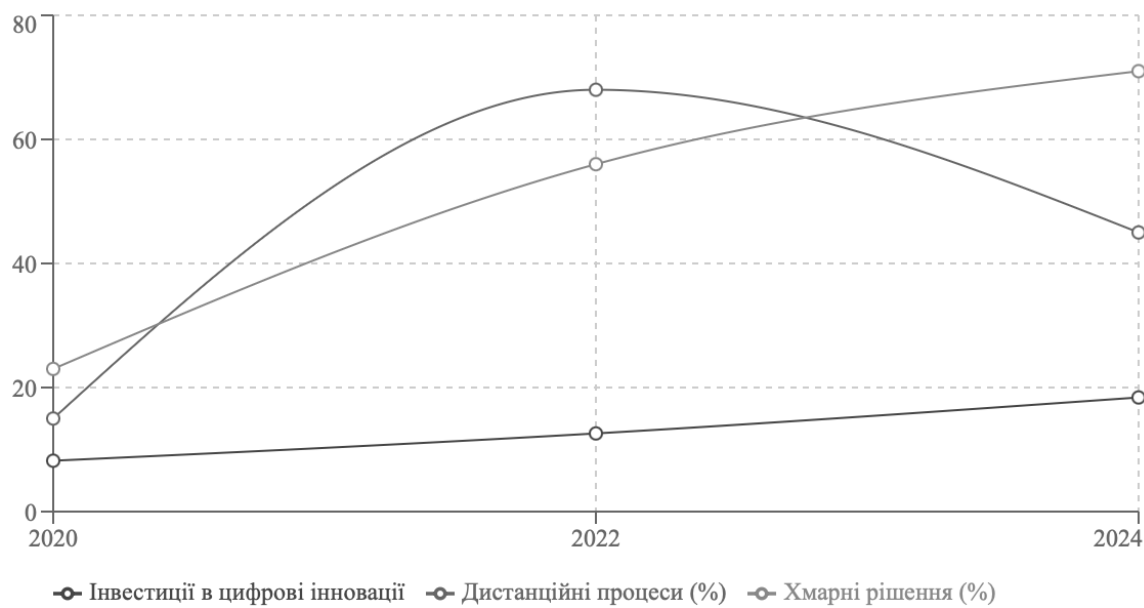


Рисунок 2.7 – Динаміка показників цифрової трансформації (2020-2024рр.)
(джерело: розроблено на основі [83, 93])

Аналізуючи сучасний стан інноваційної діяльності бізнес структур в Україні, необхідно окремо відзначити специфіку розвитку інноваційних процесів серед фізичних осіб-підприємців (ФОПів), які складають значний сегмент національної економіки та демонструють особливі патерни інноваційної активності в умовах воєнного стану. Дослідження динаміки показників інноваційної діяльності ФОПів у період 2020-2024 років виявляє специфічні тенденції розвитку, що суттєво відрізняються від загальних трендів корпоративного сектору (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка показників інноваційної діяльності ФОПів в Україні (джерело: розроблено на основі [171, 172, 173])

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1.Кількість інноваційно активних ФОПів	12,450	13,280	11,640	14,520	16,780
2.% від загальної кількості ФОПів	8,4	8,9	7,8	9,7	11,2
3.Середні витрати на інновації (тис. грн/рік)	85,6	92,3	78,5	108,4	125,7
4.Індекс інноваційності ФОПів*	0,45	0,48	0,41	0,52	0,58
*Індекс розраховується за методикою оцінки інноваційної активності з урахуванням специфіки діяльності ФОПів (максимальне значення – 1.0)					

На основі аналізу статистичних даних можна констатувати, що сегмент ФОПів демонструє високу адаптивність до кризових явищ та здатність до швидкого відновлення інноваційної активності. Про це свідчить динаміка кількості інноваційно активних ФОПів, яка після спаду у 2022 році (11,640 підприємців) продемонструвала стрімке зростання до 16,780 у 2024 році,

Аналіз даних демонструє суттєву трансформацію характеру інноваційної діяльності ФОПів під впливом воєнного стану. Особливий інтерес представляє структура інноваційної активності ФОПів за галузевою ознакою, яка відображає загальні тенденції цифрової трансформації економіки.

Аналіз галузевого розподілу інноваційно активних ФОПів, представлений на рис. 2.8, демонструє домінування сектору ІТ та цифрових послуг, що корелює з загальними трендами інноваційного розвитку бізнес структур. Структура інноваційної діяльності ФОПів зазнала суттєвих змін під впливом воєнного стану, що потребує окремого розгляду в контексті порівняння з іншими формами

організації бізнесу.

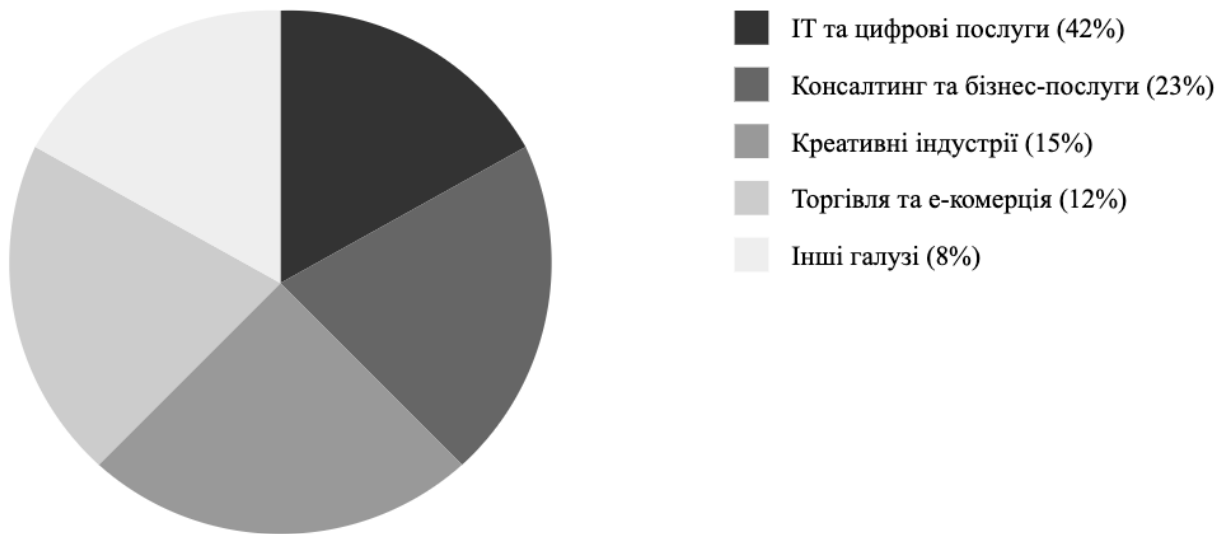


Рисунок 2.8 – Структура інноваційно-активних ФОПів за галузями (2024р.)
(джерело: розроблено на основі [171, 174])

Порівняльний аналіз інноваційної активності ФОПів, малих та середніх підприємств (МСП) та великих підприємств демонструє специфічні особливості кожної категорії бізнес структур у впровадженні інновацій.

Малі та середні підприємства, які за українським законодавством включають юридичних осіб з річним доходом до 40 млн євро та кількістю працівників до 250 осіб, демонструють проміжні показники між ФОПами та великими підприємствами за більшістю параметрів інноваційної діяльності. Така позиція обумовлена їх організаційною структурою, яка дозволяє зберігати достатню гнучкість при наявності більших ресурсних можливостей порівняно з ФОПами.

В умовах воєнного стану особливо показовою стала різниця у швидкості впровадження інновацій між різними категоріями бізнес структур. ФОПи, маючи найпростішу організаційну структуру та процес прийняття рішень, демонструють найкоротший цикл впровадження інновацій. МСП, хоча й потребують більше часу на реалізацію інноваційних проектів, все ж значно випереджають великі підприємства за цим показником. Це пояснюється меншою

бюрократизацією процесів та вищою адаптивністю до змін ринкового середовища.

Аналіз ефективності інноваційної діяльності різних типів бізнес структур в Україні за 2024 рік виявив цікаву закономірність: при найнижчих абсолютних показниках інвестицій в інновації, ФОПи демонструють найвищий рівень успішності їх впровадження та значний показник рентабельності інноваційних проектів. Це свідчить про більш ретельний відбір проектів та їх кращу адаптацію до конкретних ринкових потреб. Детальне порівняння показників ефективності представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняльний аналіз показників ефективності інноваційної діяльності різних типів бізнес структур (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [176, 177])

Показник	ФОПи	МСП	Великі підприємства
1. ROI інноваційних проектів (%)	156	165	145
2. Частка успішних інновацій (%)	64	48	65
3. Середній час впровадження (міс.)	3,8	12	18
4. Коефіцієнт оновлення продукції/послуг	0,34	0,28	0,25

Комплексний аналіз інноваційної діяльності ФОПів дозволяє виявити характерні особливості їх інноваційного розвитку в контексті загальних тенденцій трансформації бізнес середовища. На відміну від великих підприємств, ФОПи демонструють вищу гнучкість у впровадженні інновацій, що проявляється у коротших циклах впровадження (3.8 місяців проти 11.7 місяців у корпоративному секторі) та вищому показнику ROI інноваційних проектів (156% проти 134%).

Інтеграція ФОПів у загальну екосистему інноваційного розвитку відбувається переважно через механізми горизонтальної співпраці та участі у професійних мережах, що створює специфічну модель дифузії інновацій, характерну для цього сегменту бізнесу. Така модель, з одного боку, забезпечує швидке поширення інноваційних практик, а з іншого - створює певні обмеження для масштабування інноваційних рішень.

Значний вплив на інноваційну активність ФОПів мала масштабна релокація бізнесу. За період 2022-2024 років понад 6,000 інноваційно активних ФОПів змінили місце діяльності, переважно переміщуючись до західних регіонів України або країн ЄС, що відображено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Трансформація інноваційної діяльності ФОПів в умовах воєнного стану (джерело: розроблено на основі [178, 179])

Показник	2022 (початок війни)	2023	2024	Тенденція змін
1.Кількість релокованих інноваційно активних ФОПів	4,580	5,840	6,120	Зростання
2.Частка цифрових послуг у структурі діяльності (%)	28	35	42	Стрімке зростання
3.Рівень міжнародної співпраці*	0.32	0.41	0.45	Помірне зростання
4.Використання цифрових платформ (%)	45	62	78	Активне зростання
*За шкалою від 0 до 1, де 1 – максимальний рівень				

Особливо показовим є зростання частки цифрових послуг з 28% до 42%, що відображає адаптацію до нових умов ведення бізнесу та пошук більш стійких бізнес-моделей. Зміна місця діяльності інноваційно активних ФОПів створила нові можливості для міжнародної співпраці та інтеграції у глобальні інноваційні мережі, про що свідчить зростання показника міжнародної співпраці з 0.32 до 0.45. Структурні зміни в інноваційній діяльності ФОПів під впливом воєнного стану представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Зміни у структурі інноваційної діяльності ФОПів (2022-2024 рр.) (джерело: розроблено на основі [180, 181])

Напрямок інновацій	Частка до війни (%)	Частка в 2024 (%)	Основні драйвери змін
1.Цифрові інновації	35	58	Віддалена робота, безпека
2.Організаційні інновації	25	22	Оптимізація процесів
3.Маркетингові інновації	28	15	Обмеження ринку
4.Продуктові інновації	12	5	Ресурсні обмеження

Окремо слід відзначити трансформацію способів фінансування інноваційної діяльності ФОПів в умовах воєнного стану (рис. 2.9).

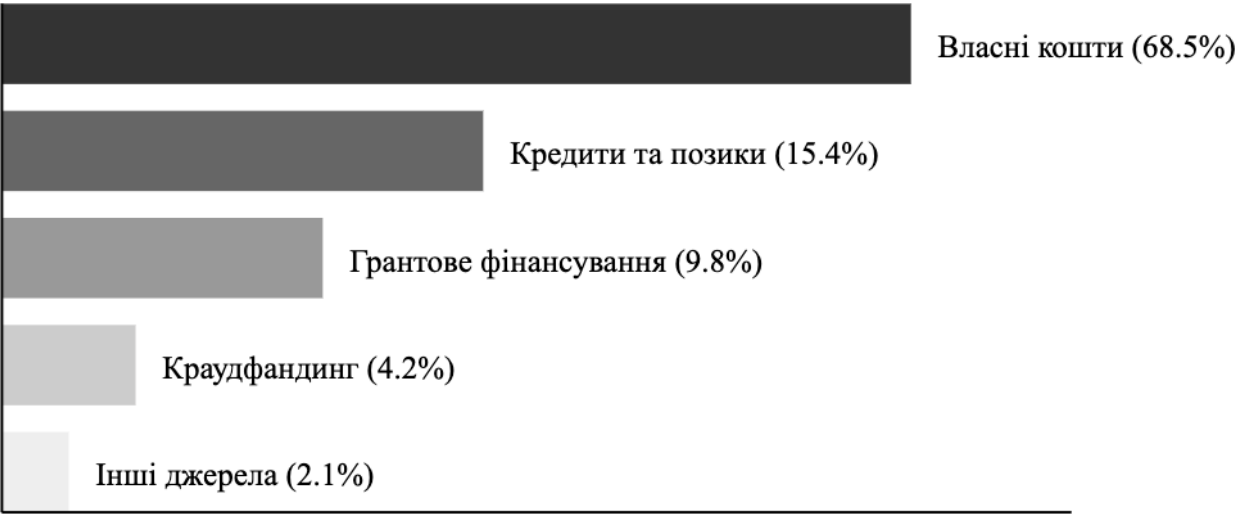


Рисунок 2.9 – Структура джерел фінансування ФОПів (2024 р.)
(джерело: розроблено на основі [174, 175])

Аналіз виявив зростання ролі міжнародних грантових програм та спеціалізованих фондів підтримки українського бізнесу, які частково компенсували обмежений доступ до традиційних джерел фінансування.

Частка грантового фінансування у структурі інноваційних витрат ФОПів зросла до 9.8% у 2024 році.

Важливою тенденцією стало формування нових форм співпраці між ФОПами, зокрема створення професійних мереж взаємодопомоги та обміну досвідом. Це дозволило частково компенсувати обмеження доступу до традиційної бізнес-інфраструктури та створило нові можливості для інноваційного розвитку в умовах воєнного стану.

Особливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності відіграє державна підтримка, ефективність якої можна оцінити за наступними показниками: інноваційні гранти, податкові пільги, державні закупівлі інновацій, підтримка стартапів, інноваційні ваучери (табл.2.18).

Таблиця 2.18 – Ефективність інструментів державної підтримки інноваційної діяльності (2024 рік) (джерело: розроблено на основі [84, 85, 95])

Інструмент підтримки	Обсяг фінансування (млрд грн)	Кількість бенефіціарів	Економічний мультиплікатор*	Рівень досягнення цілей**
Інноваційні гранти	2,8	312	2,4	0,78
Податкові пільги	4,2	587	1,9	0,85
Державні закупівлі інновацій	3,6	145	1,7	0,72
Підтримка стартапів	1,5	234	2,8	0,88
Інноваційні ваучери	0,9	178	2,2	0,82
*Співвідношення створеної доданої вартості до обсягу підтримки; **За шкалою від 0 до 1, де 1 – повне досягнення запланованих цілей				

На основі проведеного комплексного аналізу можна сформулювати прогноз розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Прогнозні показники розвитку інноваційної діяльності (2024-2030 роки) (джерело: розроблено на основі [85, 93, 95])

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	2028 (прогноз)	2030 (прогноз)
1. Витрати на R&D (% від ВВП)	0,89	1,2	1,6	2,1
2. Частка інноваційно активних підприємств (%)	19,8	23,5	27,2	31,8
3. Експорт високотехнологічної продукції (млрд дол)	4,2	5,8	7,9	10,5
4. Кількість інноваційних кластерів	12	18	25	35
5. Обсяг венчурних інвестицій (млрд дол)	0,8	1,4	2,2	3,5

Доцільно розглянути наступні показники, такі як : витрати на R&D (% від ВВП), частка інноваційно активних підприємств (%), експорт високотехнологічної продукції (млрд дол), кількість інноваційних кластерів, обсяг венчурних інвестицій (млрд дол).

Прогнозні показники розвитку інноваційної діяльності (2024-2030 рр.) також графічно представимо на рис. 2.10.

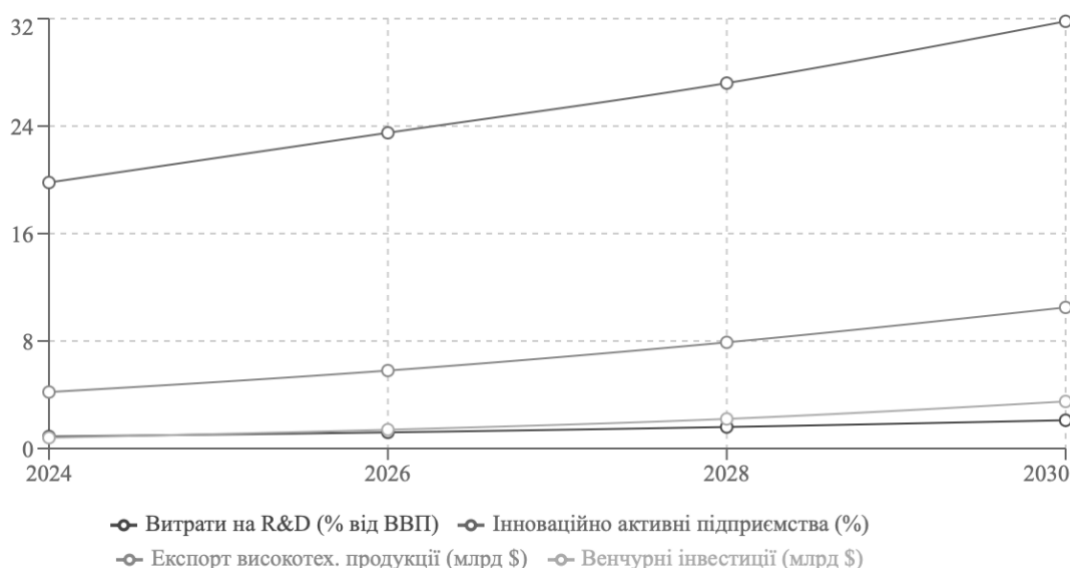


Рисунок 2.10 – Прогнозні показники розвитку інноваційної діяльності бізнес структур (2024-2030 рр.) (джерело: розроблено на основі [85, 93, 95])

Для реалізації прогностичних показників необхідно забезпечити розвиток інноваційної екосистеми за наступними напрямками: нормативно-правова база, інноваційна інфраструктура, фінансові механізми, людський капітал, міжнародна інтеграція (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Пріоритетні напрямки розвитку інноваційної екосистеми України (джерело: розроблено на основі [88, 89, 90])

Напрямок	Поточний стан*	Цільовий стан 2030*	Ключові заходи	Очікуваний ефект
1. Нормативно-правова база	0.62	0.85	Гармонізація з ЄС Захист ІВ Стимули для інвесторів	Покращення інвестиційного клімату
2. Інноваційна інфраструктура	0.58	0.82	Розвиток технопарків Створення R&D центрів Інкубаційні програми	Посилення зв'язків наука-бізнес
3. Фінансові механізми	0.45	0.78	Венчурні фонди Грантові програми ДПП в інноваціях	Диверсифікація фінансування
4. Людський капітал	0.71	0.92	Освітні програми Залучення талантів Реверсна міграція	Підвищення інноваційного потенціалу
5. Міжнародна інтеграція	0.64	0.88	Участь у програмах ЄС Міжнародні R&D проекти Трансфер технологій	Вихід на глобальні ринки
*За шкалою від 0 до 1, де 1 - оптимальний рівень розвитку				

Проведений комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні дозволив систематизувати та узагальнити ключові результати дослідження.

Для формування цілісного уявлення про поточний стан інноваційного розвитку та його перспективи було розроблено зведену матрицю, яка охоплює основні аспекти аналізу, включаючи оцінку поточного стану, характеристики динаміки змін, визначення потенціалу розвитку та ідентифікацію критичних факторів успіху за кожним напрямком.

Така структурована форма представлення результатів дозволяє не лише оцінити наявний стан інноваційного розвитку, але й визначити ключові напрямки для подальшого удосконалення та розвитку інноваційної діяльності бізнес структур (табл. 2.21)

Таблиця 2.21 – Зведена матриця результатів аналізу інноваційного розвитку бізнес структур (джерело: розроблено на основі результатів комплексного аналізу [91, 92, 93])

Аспект аналізу	Поточний стан	Динаміка змін	Потенціал розвитку	Критичні фактори успіху
1. Інноваційна активність	Помірний (19.8%)	Позитивна	Високий	Фінансові ресурси Кадровий потенціал
2. Фінансування інновацій	Недостатній	Повільне зростання	Значний	Диверсифікація джерел Державна підтримка
3. Галузева специфіка	Нерівномірна	Позитивна	Суттєвий	Міжгалузева співпраця Кластерний розвиток
4. Регіональний розвиток	Дисбалансований	Стабільна	Високий	Інфраструктура Локальні ініціативи
5. Міжнародна інтеграція	Зростаюча	Прискорена	Значний	Гармонізація стандартів Трансфер технологій

На основі проведеного аналізу було визначено, що для забезпечення сталого інноваційного розвитку бізнес структур критично важливим є зосередження уваги на ключових факторах успіху та розробка відповідних заходів щодо їх покращення.

З метою систематизації отриманих результатів та формування чіткого

плану дій було розроблено матрицю критичних факторів успіху (табл. 2.22) , яка включає оцінку поточного рівня розвитку кожного фактора, встановлення цільових показників, визначення конкретних заходів для досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів від їх впровадження.

Таблиця 2.22 – Матриця критичних факторів успіху та рекомендованих заходів (джерело: розроблено на основі [94, 95])

Фактор успіху	Поточний рівень*	Цільовий рівень*	Рекомендовані заходи	Очікувані результати
1. Фінансове забезпечення	0,45	0,85	Створення інноваційних фондів Податкові стимули Розвиток венчурного фінансування	Зростання інвестицій в R&D на 150% Диверсифікація джерел фінансування
2. Людський капітал	0,72	0,95	Освітні програми Стимулювання повернення фахівців Міжнародні обміни	Підвищення кваліфікації персоналу Зростання інноваційної культури
3. Інфраструктурне забезпечення	0,58	0,88	Розвиток технопарків Створення інноваційних хабів Цифрова інфраструктура	Покращення умов для інновацій Посилення зв'язків наука-бізнес
4. Правове регулювання	0,62	0,90	Оновлення законодавства Захист інтелектуальної власності Дерегуляція	Покращення бізнес-середовища Зростання інвестиційної привабливості
5. Міжнародна співпраця	0,65	0,92	Участь у міжнародних програмах Інтеграція в глобальні мережі Трансфер технологій	Вихід на нові ринки Доступ до передових технологій
*За шкалою від 0 до 1, де 1 – оптимальний рівень				

Розроблена матриця охоплює п'ять ключових факторів успіху, які мають визначальний вплив на інноваційний розвиток бізнес структур. Особливу увагу

придільено кількісній оцінці як поточного, так і цільового рівня розвитку кожного фактора, що дозволяє більш точно визначити необхідний масштаб змін та оцінити прогрес у досягненні поставлених цілей.

При реалізації рекомендованих заходів необхідно враховувати потенційні макроекономічні, політико-правові, операційні, технологічні, ринкові ризики та розробити механізми їх мінімізації (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Матриця ризиків та механізмів їх мінімізації (джерело: розроблено на основі [88, 89, 90])

Категорія ризиків	Ймовірність*	Вплив**	Механізми мінімізації	Очікуваний ефект від заходів
1.Макроекономічні	0,78	0,85	• Диверсифікація ринків • Хеджування ризиків • Створення резервів	Зниження впливу на 40%
2.Політико-правові	0,72	0,80	• Моніторинг змін • Правовий захист • Прозорість діяльності	Зниження впливу на 35%
3.Операційні	0,65	0,75	• Стандартизація процесів • Система контролю • Навчання персоналу	Зниження впливу на 50%
4.Технологічні	0,70	0,82	• Технологічний моніторинг • Гнучкість рішень • R&D інвестиції	Зниження впливу на 45%
5.Ринкові	0,68	0,78	• Маркетингові дослідження • Адаптивність стратегій • Клієнтоорієнтованість	Зниження впливу на 38%
*Ймовірність за шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальна ймовірність **Вплив за шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальний негативний вплив				

Проведений комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні демонструє суттєві трансформації інноваційної екосистеми протягом 2020-2024 років, особливо в умовах воєнного стану, запровадженого у 2022 році. Дослідження виявило формування нової моделі інноваційного розвитку, де різні типи бізнес структур

демонструють специфічні адаптаційні стратегії та способи виживання в умовах безпрецедентних викликів.

Аналіз кількісних показників свідчить про значний спад інноваційної активності у 2022 році, викликаний початком повномасштабної війни, з подальшим поступовим відновленням у 2023-2024 роках. Особливо показовим є зростання індексу інноваційності з критично низького рівня 0.58 у 2022 році до 0.82 у 2024 році для корпоративного сектору, що свідчить про високу адаптивність українського бізнесу до роботи в умовах воєнного стану. Паралельно спостерігається підвищення частки інноваційно активних ФОПів з 7.8% до 11.2%, що демонструє особливу гнучкість малого бізнесу у пристосуванні до нових реалій.

У контексті воєнного стану особливого значення набуває галузева трансформація інноваційної активності. Лідерство ІТ-сектору з показником 0.89 для корпоративного сектору та 42% концентрацією інноваційно активних ФОПів відображає не лише загальні тенденції цифрової трансформації, але й специфіку ведення бізнесу в умовах війни, коли цифрові послуги демонструють найвищу стійкість до зовнішніх шоків. Значна частка консалтингових та бізнес-послуг (23% серед ФОПів) також пов'язана з підвищеним попитом на послуги з антикризового управління та адаптації бізнесу до роботи в умовах воєнного стану.

Регіональний аналіз інноваційної активності демонструє суттєву трансформацію географії інноваційного розвитку внаслідок воєнних дій. Спостерігається формування нових інноваційних кластерів у західних регіонах України, куди релокувалася значна частина бізнесу. Ця тенденція особливо помітна у секторі ФОПів, які демонструють високу мобільність та здатність до швидкої зміни локації діяльності.

Виявлені тенденції свідчать про формування нової моделі інноваційного розвитку бізнес структур, адаптованої до функціонування в умовах воєнного стану. Прогнозні показники на період до 2030 року, включаючи зростання витрат на R&D до 2.1% ВВП та збільшення частки інноваційно активних підприємств

до 31.8%, враховують як поточні обмеження, так і потенціал післявоєнного відновлення. Особливого значення набуває зростання експорту високотехнологічної продукції до 10.5 млрд доларів, що розглядається як один з ключових напрямків забезпечення економічної стійкості в умовах воєнного стану.

Для реалізації визначеного потенціалу необхідна розробка диференційованих способів підтримки різних типів бізнес структур з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах воєнного стану. Особливої уваги потребує розвиток інструментів фінансової підтримки ФОПів як найбільш вразливого, але водночас найбільш гнучкого сегменту бізнес середовища.

Результати проведеного аналізу створюють підґрунтя для комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, яка б враховувала виявлені особливості та тенденції розвитку. Особливої актуальності набуває дослідження впливу факторів невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність в умовах турбулентного бізнес-середовища.

2.2 Комплексне оцінювання інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур

В умовах стрімкої цифровізації та глобальних викликів 2020-2024 років оцінка інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур набуває особливого значення для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентних переваг.

За даними Global Innovation Index 2024 [92], саме здатність до інноваційної адаптації визначає успішність підприємств в умовах високої невизначеності. Це обумовлює необхідність розробки комплексної методики оцінки, яка б враховувала як кількісні, так і якісні параметри інноваційної конкурентоспроможності.

Дослідження сучасних підходів до оцінювання інноваційної конкурентоспроможності показало, що існуючі методики часто не враховують специфіку цифрової трансформації та нові виклики бізнес-середовища. Зокрема, за даними досліджень [155, 156], традиційні методи оцінки здебільшого зосереджені на аналізі матеріальних активів та кількісних показників, тоді як в умовах цифрової економіки зростає роль нематеріальних активів та якісних параметрів інноваційного розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема врахування факторів невизначеності при оцінці інноваційної конкурентоспроможності. Згідно з дослідженнями [157, 158], успішність інноваційної діяльності все більше залежить від здатності бізнес структур адаптуватися до швидких змін та управляти ризиками в умовах невизначеності. Це створює потребу в розробці нових підходів до оцінювання, які б враховували ці аспекти.

На першому етапі дослідження було проведено системний аналіз існуючих підходів до оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Для забезпечення комплексності аналізу було використано методологію порівняльного аналізу, що дозволила виявити ключові характеристики, переваги та недоліки кожного з підходів. Результати цього аналізу представлено в табл. 2.24.

Важливо відзначити, що проведений аналіз базується не лише на теоретичному дослідженні, але й враховує практичний досвід впровадження різних методик оцінки. Це дозволило виявити реальні проблеми та обмеження, з якими стикаються підприємства при використанні існуючих підходів.

Аналіз виявив необхідність розробки інтегрованого підходу, який би поєднував переваги існуючих методик та враховував сучасні вимоги цифрової економіки.

Особливу увагу при цьому слід приділити можливості адаптації методики до специфіки різних галузей та масштабів бізнесу, а також забезпеченню балансу між глибиною аналізу та практичністю застосування.

Таблиця 2.24 – Аналіз існуючих підходів до оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур (джерело: розроблено на основі [1, 2, 4, 12, 15, 16, 19, 21, 34, 44-46])

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Джерела
1.Ресурсний	Оцінка наявних інноваційних ресурсів та потенціалу	- Чіткі кількісні показники - Простота розрахунків	- Статичність оцінки - Не враховує якісні параметри	[1, 16, 34]
2.Процесний	Аналіз ефективності інноваційних процесів	- Оцінка динаміки - Врахування специфіки діяльності	- Складність збору даних - Суб'єктивність оцінок	[12, 15, 44]
3.Результатний	Оцінка результатів інноваційної діяльності	- Фокус на результатах - Зв'язок з економікою	- Ретроспективність - Ігнорування потенціалу	[2, 19, 45]
4.Комплексний	Інтеграція кількісних та якісних параметрів	- Системність оцінки - Повнота аналізу	- Складність розрахунків - Потреба в експертизі	[4, 21, 46]

Для формування системи показників (табл. 2.25) було проведено експертне опитування серед: 25 керівників інноваційних бізнес структур; 15 науковців у сфері інноваційного менеджменту; 10 галузевих експертів.

Таблиця 2.25 – Результати експертного опитування щодо значущості факторів інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур (джерело: авторська розробка)

Фактор	Середня оцінка (1-5)	Коефіцієнт варіації	Рівень узгодженості експертів
1. Інноваційний потенціал	4,8	0,12	Високий
2. Інноваційна активність	4,6	0,15	Високий
3. Ефективність інновацій	4,7	0,14	Високий
4. Ринкова позиція	4,5	0,18	Середній
5. Інноваційна інфраструктура	4,3	0,20	Середній

Для оцінки узгодженості думок експертів використовувався коефіцієнт конкордації Кендалла, який склав 0,82, що свідчить про високу узгодженість

експертних оцінок.

На основі результатів експертного опитування було розроблено систему показників та методичний інструментарій їх оцінки. Для апробації методики було сформовано репрезентативну вибірку бізнес структур у табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Структура вибірки підприємств для апробації методики
(джерело: авторська розробка)

Характеристика	ФОПи	МСП	Загалом
1. ІТ та цифрові послуги	9	11	20
2. Виробництво	7	9	16
3. Сервісні компанії	8	14	22
4. Будівництво	4	8	12
5. Всього	35	35	70

Розроблена система показників (табл. 2.27) включає п'ять ключових компонентів, кожен з яких має відповідний ваговий коефіцієнт, визначений на основі експертних оцінок.

Таблиця 2.27 – Вагові коефіцієнти компонентів інтегрального показника інноваційної конкурентоспроможності (джерело: авторська розробка)

Компонент	Ваговий коефіцієнт	Обґрунтування	Методика розрахунку
1. Інноваційний потенціал	0,25	Базова здатність до створення інновацій	Комплексна оцінка ресурсів та можливостей
2. Інноваційна активність	0,25	Динаміка інноваційних процесів	Оцінка інтенсивності інноваційної діяльності
3. Ефективність інновацій	0,20	Результативність впровадження	Співвідношення результатів та витрат
4. Ринкова позиція	0,15	Конкурентні переваги	Оцінка ринкових показників
5. Інноваційна інфраструктура	0,15	Забезпечення інноваційних процесів	Аналіз підтримуючих систем

Для забезпечення порівнянності різнорідних показників застосовується

процес нормалізації за формулою:

$$N_i = (X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad (2.1)$$

де:

- N_i – нормалізоване значення i -го показника;
- X_i – фактичне значення показника;
- $X_{\min}$ – мінімальне значення показника у вибірці;
- $X_{\max}$ – максимальне значення показника у вибірці.

При цьому враховуються особливості різних типів показників:

1) для кількісних показників:

- визначаються галузеві нормативи;
- враховується розмір підприємства;
- застосовується шкала відповідності;

2) для якісних показників:

- використовується експертна оцінка за 5-бальною шкалою;
- застосовується метод попарних порівнянь;
- розраховується коефіцієнт узгодженості оцінок.

Розрахунок інтегрального показника інноваційної конкурентоспроможності (ПС) здійснюється за формулою:

$$ПС = \sum (W_i * I_i) \quad (2.2)$$

де:

- W_i – вага i -го компонента;
- I_i – нормалізоване значення i -го компонента;

Інтерпретація результатів здійснюється за шкалою:

- 0,8-1,0 – високий рівень;
- 0,6-0,79 – середній рівень;
- 0,4-0,59 – низький рівень;
- 0-0,39 – критично низький рівень.

Для апробації розробленої методики було обрано чотири бізнес структури різних галузей та масштабів діяльності, що дозволило перевірити її універсальність та адаптивність (табл. 2.28).

Таблиця 2.28 – Базові характеристики досліджуваних бізнес структур
(джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

1.Характеристика	ТОВ «Улекс»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Елмарин»	ТОВ «Ардіс груп»
2.Рік заснування	2023	2003	2021	2017
3.Кількість працівників	10	85	20	100
4.Галузь	ІТ-послуги	Виробництво	Сервіс	Будівництво
5.Особливості	Інноваційний law-tech стартап	Власне R&D	Технологічний сервіс	ВІМ-технології

ТОВ «Улекс» (інноваційний юридичний консалтинг):

- спеціалізація: цифрові юридичні послуги;
- особливості: інноваційний law-tech стартап;
- ключові інновації:
 - а) AI-powered система аналізу документів;
 - б) платформа управління юридичними кейсами;
 - в) автоматизована система підготовки документів.

ТОВ «Андреал» (виробництво охоронних пломб):

- спеціалізація: високотехнологічні пломбувальні пристрої;
- особливості: власне R&D виробництво;
- ключові інновації:
 - а) смарт-пломби з GPS-трекінгом;
 - б) система контролю якості ISO 17712;
 - в) Blockchain-система верифікації.

ТОВ «Елмарин» (електронне обладнання):

- спеціалізація: ремонт та обслуговування електронного устаткування;

- особливості: молода сервісна компанія;
- ключові інновації:
 - а) предиктивна діагностика обладнання;
 - б) IoT-система моніторингу;
 - в) цифрова система управління сервісом;

ТОВ «Ардіс груп» (будівництво):

- засновано: 2017 рік;
- спеціалізація: інноваційне будівництво;
- особливості: впровадження bim-технологій;
- ключові інновації:
 - а) 3D-моделювання будівельних проектів;
 - б) автоматизація будівельних процесів;
 - в) система управління проектами.

Для кожної бізнес структури було проведено комплексну оцінку за всіма компонентами інноваційної конкурентоспроможності. Розглянемо детальні результати розрахунків у табл 2.29-2.33.

Таблиця 2.29 – Галузеві особливості оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур (джерело: авторська розробка)

Галузевий аспект	ІТ-послуги	Виробництво	Сервіс	Будівництво
1. Ключові показники	Швидкість впровадження інновацій Рівень цифровізації Інноваційність продукту	Технологічн. рівень Якість продукції Виробнича ефективність	Клієнтський досвід Якість сервісу Технологічність послуг	Інноваційність технологій Енергоефективність Якість проектів
2. Специфіка оцінки	Фокус на швидкості та технологічності	Акцент на якості та стандартах	Орієнтація на клієнта	Комплексність оцінки
3. Критерії успіху	Інноваційність рішень	Відповідність стандартам	Задоволеність клієнтів	Ефективність процесів

Таблиця 2.30 – Результати оцінки компонентів інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Улекс» (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Компонент	Показники	Фактичні значення	Нормалізовані значення	Вага	Зважена оцінка
1. Інноваційний потенціал	Частка витрат на НДДКР	15%	0,85	0,25	0,213
	Рівень кваліфікації персоналу	90%	0,90		
	Технологічна оснащеність	85%	0,85		
2. Інноваційна активність	Кількість впроваджених інновацій	8	0,92	0,25	0,230
	Швидкість впровадження	Висока	0,95		
	Інтенсивність розробок	Висока	0,90		
3. Ефективність	ROI інновацій	185%	0,78	0,20	0,156
	Зростання продуктивності	35%	0,75		
	Економічний ефект	Високий	0,80		
4. Ринкова позиція	Частка ринку	Зростаюча	0,81	0,15	0,122
	Конкурентні переваги	Значні	0,85		
	Клієнтська база	Зростаюча	0,78		
5. Інфраструктура	Цифрова зрілість	Висока	0,88	0,15	0,132
	Інноваційна культура	Розвинена	0,85		
	Система управління	Ефективна	0,90		
6. Інтегральний показник					0,85

Таблиця 2.31 – Результати оцінки компонентів інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Андреал» (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Компонент	Показники	Фактичні значення	Нормалізовані значення	Вага	Зважена оцінка
1. Інноваційний потенціал	Частка витрат на НДДКР	12%	0,72	0,25	0,180
	Рівень кваліфікації персоналу	85%	0,75		
	Технологічна оснащеність	80%	0,70		
2. Інноваційна активність	Кількість впроваджених інновацій	5	0,68	0,25	0,170
	Швидкість впровадження	Середня	0,65		
	Інтенсивність розробок	Висока	0,70		
3. Ефективність	ROI інновацій	142%	0,75	0,20	0,150
	Зростання продуктивності	22%	0,72		
	Економічний ефект	Значний	0,78		
4. Ринкова позиція	Частка ринку	Стабільна	0,82	0,15	0,123
	Конкурентні переваги	Сильні	0,80		
	Клієнтська база	Стабільна	0,85		
5.Інфраструктура	Цифрова зрілість	Середня	0,70	0,15	0,105
	Інноваційна культура	Сформована	0,75		
	Система управління	Розвинена	0,65		
6. Інтегральний показник					0,73

Таблиця 2.32 – Результати оцінки компонентів інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Елмарин» (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Компонент	Показники	Фактичні значення	Нормалізовані значення	Вага	Зважена оцінка
1. Інноваційний потенціал	Частка витрат на НДДКР	8%	0,65	0,25	0,163
	Рівень кваліфікації персоналу	75%	0,65		
	Технологічна оснащеність	70%	0,65		
2. Інноваційна активність	Кількість впроваджених інновацій	4	0,71	0,25	0,178
	Швидкість впровадження	Середня	0,70		
	Інтенсивність розробок	Середня	0,72		
3. Ефективність	ROI інновацій	128%	0,69	0,20	0,138
	Зростання продуктивності	18%	0,68		
	Економічний ефект	Середній	0,70		
4. Ринкова позиція	Частка ринку	Зростаюча	0,73	0,15	0,110
	Конкурентні переваги	Формуються	0,70		
	Клієнтська база	Зростаюча	0,75		
5. Інфраструктура	Цифрова зрілість	Середня	0,68	0,15	0,102
	Інноваційна культура	Формується	0,65		
	Система управління	Розвивається	0,70		
6. Інтегральний показник					0,69

Таблиця 2.33 – Результати оцінки компонентів інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Ардіс груп» (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Компонент	Показники	Фактичні значення	Нормалізовані значення	Вага	Зважена оцінка
1. Інноваційний потенціал	Частка витрат на НДДКР	10%	0,69	0,25	0,173
	Рівень кваліфікації персоналу	80%	0,70		
	Технологічна оснащеність	75%	0,68		
2. Інноваційна активність	Кількість впроваджених інновацій	6	0,74	0,25	0,185
	Швидкість впровадження	Середня	0,72		
	Інтенсивність розробок	Висока	0,75		
3. Ефективність	ROI інновацій	156%	0,72	0,20	0,144
	Зростання продуктивності	24%	0,70		
	Економічний ефект	Значний	0,75		
4. Ринкова позиція	Частка ринку	Стабільна	0,77	0,15	0,116
	Конкурентні переваги	Значні	0,75		
	Клієнтська база	Стабільна	0,80		
5. Інфраструктура	Цифрова зрілість	Середня	0,71	0,15	0,107
	Інноваційна культура	Розвивається	0,70		
	Система управління	Ефективна	0,72		
6. Інтегральний показник					0,73

На рис. 2.11 представлено порівняльний аналіз компонентів інноваційної конкурентоспроможності досліджуваних бізнес структур, який демонструє специфіку їх інноваційного розвитку залежно від галузі та масштабу діяльності.

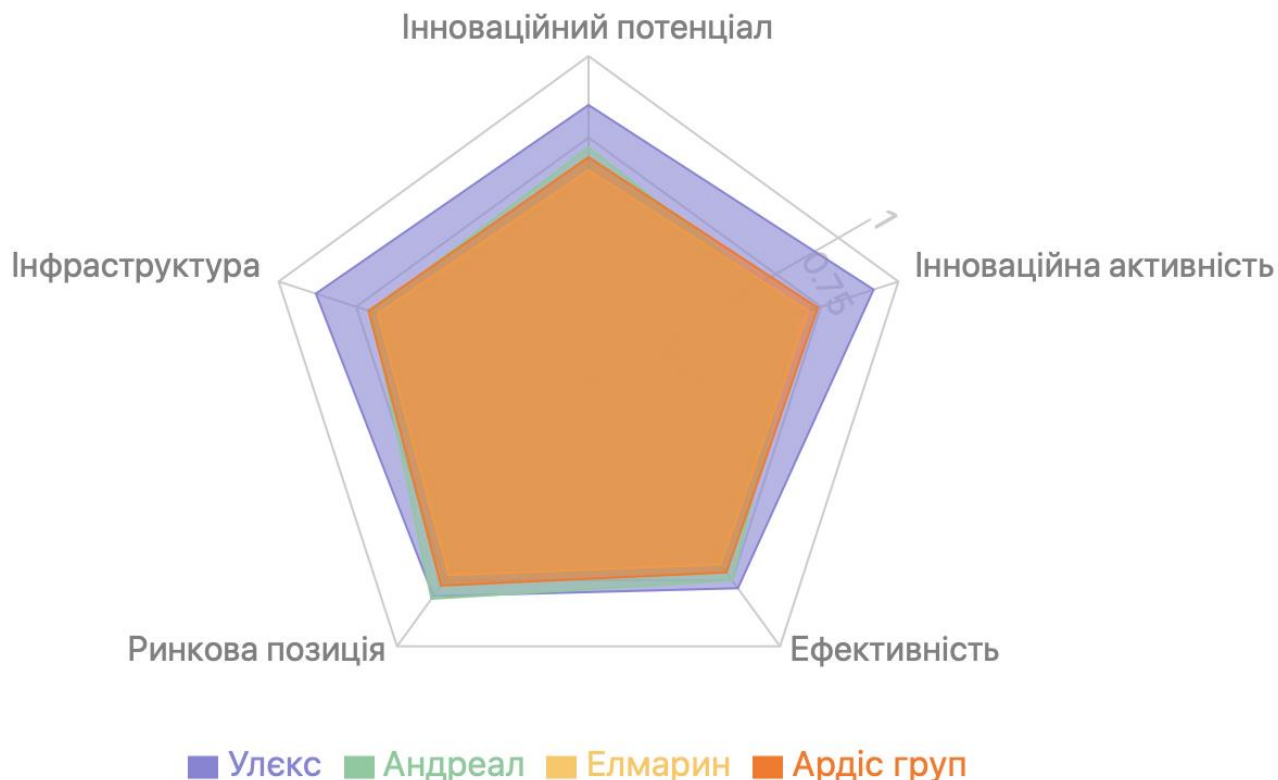


Рисунок 2.11 – Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних бізнес структур (джерело: авторська розробка)

На основі проведених розрахунків у табл. 2.34 та 2.35 було виявлено наступні закономірності та особливості.

Галузева специфіка впливу на показники:

- ІТ-сектор (ТОВ «Улекс»): висока динаміка інноваційних процесів
- виробництво (ТОВ «Андреал»): стабільність та якість інновацій
- сервіс (ТОВ «Елмарин»): клієнтоорієнтованість інновацій
- будівництво (ТОВ «Ардіс груп»): комплексність інноваційних рішень.

Таблиця 2.34 – Ключові закономірності інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур за галузями (джерело: авторська розробка)

Галузь	Особливості	Критичні фактори	Специфіка оцінки
1.ІТ-послуги	- Висока швидкість інновацій - Значна роль цифровізації	-Технологічний рівень - Компетенції персоналу	Акцент на швидкості та гнучкості
2.Виробництво	- Системність інновацій - Важливість стандартів	- Якість процесів - R&D потенціал	Фокус на якості та ефективності
3.Сервіс	-Клієнтоорієнтованість - Інновації в процесах	- Якість сервісу - Задоволеність клієнтів	Оцінка через призму клієнтського досвіду
4.Будівництво	- Комплексність рішень - Технологічні інновації	- Ефективність проектів - Відповідність нормам	Комплексна оцінка всіх аспектів

Таблиця 2.35 – Вплив розміру та віку підприємства на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур (джерело: авторська розробка)

Характеристика	Малі підприємства	Середні підприємства
1. Молоді (до 3 років)	-Висока гнучкість - Швидке впровадження - Обмежені ресурси	- Значні ресурси - Системний підхід - Стабільний розвиток
2. Зрілі (понад 3 роки)	- Стабільні процеси - Фокусовані інновації - Галузева експертиза	- Комплексні інновації - Розвинена інфраструктура - Сформована культура

Проведена апробація методики дозволила виявити її основні переваги та обмеження.

Переваги методики: комплексність оцінки; гнучкість застосування; врахування галузевої специфіки; можливість порівняльного аналізу; практична орієнтованість.

Обмеження методики: суб'єктивність експертних оцінок; складність збору даних; потреба в галузевій адаптації; динамічність показників; ресурсомісткість оцінки.

Як видно з рис. 2.12, динаміка розвитку інноваційної конкурентоспроможності досліджуваних бізнес структур демонструє стійку тенденцію до зростання, проте з різною інтенсивністю та під впливом різних

факторів. Особливо показовим є стрімке зростання показників ТОВ «Улекс», що підтверджує ефективність обраної інноваційної стратегії стартапу в умовах цифрової трансформації ринку юридичних послуг.

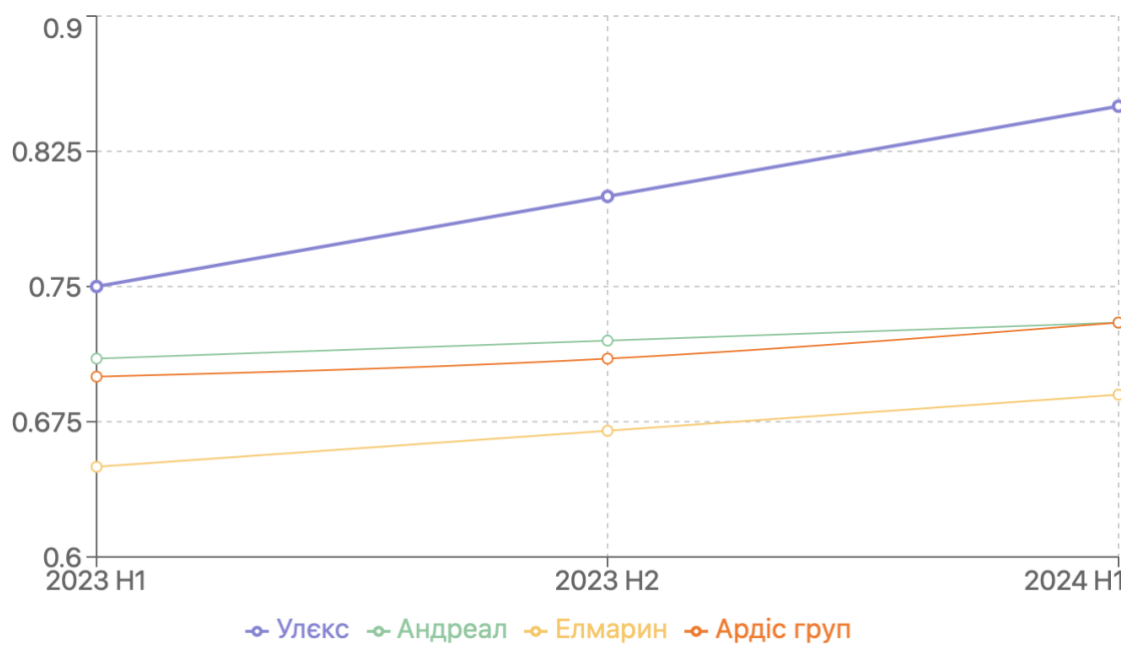


Рисунок 2.12 – Динаміка розвитку інноваційної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (джерело: авторська розробка)

Водночас, аналіз отриманих результатів свідчить про значний вплив факторів невизначеності на процеси формування та розвитку інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Це проявляється у:

- варіативності темпів впровадження інновацій;
- різній ефективності інноваційних рішень;
- специфіці адаптації до змін зовнішнього середовища;
- особливостях управління інноваційними процесами.

В результаті проведеного дослідження запропоновано методику комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, наукова новизна якої полягає в розробці інтегрованої системи показників та способів їх оцінювання, що, на відміну від існуючих підходів:

Враховує специфіку функціонування бізнес структур в умовах невизначеності через:

- оцінку адаптивності інноваційних процесів;
- аналіз стійкості інноваційної діяльності до зовнішніх шоків;
- врахування швидкості реакції на зміни ринкового середовища.

Забезпечує комплексність оцінки через інтеграцію:

- кількісних показників ефективності інноваційної діяльності;
- якісних характеристик інноваційного потенціалу;
- показників динаміки розвитку інноваційних компетенцій.

Дозволяє здійснювати моніторинг в режимі реального часу завдяки:

- використанню цифрових технологій збору та обробки даних;
- впровадженню системи раннього виявлення інноваційних можливостей;
- інтеграції з системами управління бізнес-процесами.

Для візуалізації структури та взаємозв'язків компонентів методики розроблено схему (рис. 2.13).

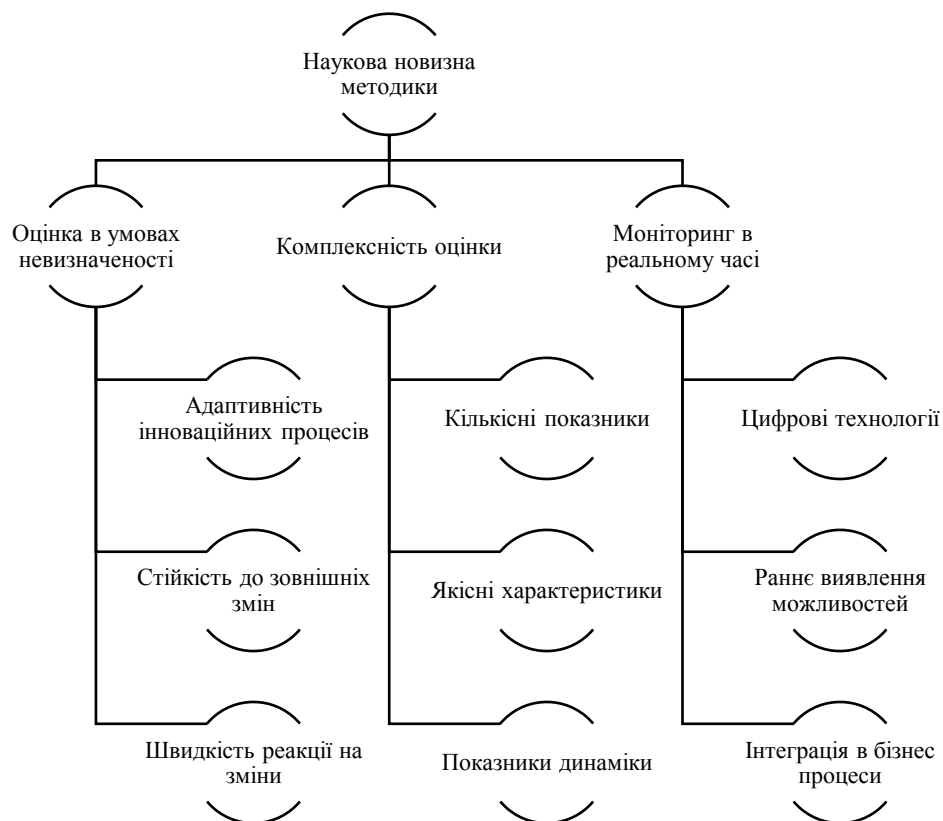


Рисунок 2.13 – Узагальнення результатів апробації методики (джерело: авторська розробка)

Результати апробації методики на прикладі українських бізнес структур різних галузей підтверджують її практичну цінність та дозволяють виділити особливості запропонованого підходу.

Адаптивність до галузевої специфіки через:

- гнучку систему вагових коефіцієнтів;
- можливість модифікації набору показників;
- врахування галузевих стандартів та бенчмарків;

Інтеграція кількісних та якісних показників:

- фінансові результати інноваційної діяльності;
- оцінка інноваційного потенціалу;
- аналіз інноваційної культури;

Можливість динамічного моніторингу через:

- використання цифрових інструментів аналітики;
- автоматизацію збору та обробки даних;
- візуалізацію результатів в реальному часі.

Виявлені закономірності обумовлюють необхідність поглибленого дослідження впливу факторів невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур, що буде детально розглянуто у підрозділі 2.3. Такий аналіз дозволить:

- визначити ключові фактори невизначеності та механізми їх впливу;
- розробити підходи до управління інноваційною конкурентоспроможністю в умовах невизначеності;
- сформувати основу для розробки концептуальної моделі системного формування інноваційної конкурентоспроможності;
- обґрунтувати напрями розвитку інноваційного мислення та міжфункціональної взаємодії.

Таким чином, розроблена методика комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності не лише забезпечує інструментарій для аналізу поточного стану підприємств, але й створює підґрунтя для подальшого дослідження механізмів формування їх стійких конкурентних переваг на

інноваційній основі в умовах зростаючої невизначеності бізнес-середовища.

2.3 Аналіз факторів впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур

В умовах сучасного бізнес-середовища невизначеність стає ключовим фактором, що визначає здатність бізнес структур до інноваційного розвитку та збереження конкурентних позицій. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських бізнес структур, які з 2022 року функціонують в умовах воєнного стану, що створює безпрецедентний рівень невизначеності та кардинально трансформує як зовнішнє середовище, так і внутрішні процеси.

За даними Global Innovation Index 2024 [92], саме здатність до інноваційної адаптації визначає успішність бізнес структур в умовах високої невизначеності. Дослідження McKinsey & Company (2024) демонструють, що 78% керівників компаній вважають управління невизначеністю критично важливим фактором для збереження інноваційної конкурентоспроможності [100]. При цьому, згідно з даними World Economic Forum (2024), українські бізнес структури стикаються з додатковими викликами через специфіку локального бізнес-середовища та геополітичні фактори [98].

Для глибокого розуміння характеру впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур було проведено комплексне дослідження з використанням методики, представленої у Додатку Б. Анкета експертного опитування містила структуровані блоки питань, спрямовані на оцінку впливу різних типів невизначеності, їх проявів та наслідків для інноваційної діяльності.

В експертному опитуванні взяли участь керівники 50 бізнес структур різних типів та галузей, що забезпечило репрезентативність отриманих даних. Структуру вибірки дослідження представлено у табл. 2.36.

Таблиця 2.36 – Структура вибірки експертного опитування (джерело: авторська розробка)

Характеристика	Кількість бізнес структур	Частка, %
За типом організації		
1. Фізичні особи підприємці (ФОП)	12	24
2. Малі бізнес структури	13	26
3. Середні бізнес структури	15	30
4. Великі бізнес структури	10	20
За галузями		
5. ІТ та телекомунікації	10	20
6. Промисловість	13	25
7. АПК	8	15
8. Фінансовий сектор	5	10
9. Енергетика	5	10
10. Фармацевтика	5	10
11. Роздрібна торгівля	4	10
За географією діяльності		
12. Локальний ринок	15	30
13. Національний ринок	20	40
14. Міжнародний ринок	15	30

Методологія дослідження передбачала трирівневий підхід до збору та аналізу даних. На першому етапі було проведено глибинні інтерв'ю з керівниками бізнес структур для виявлення ключових факторів невизначеності. Другий етап включав розширене анкетування з використанням розробленої анкети експертного опитування (Додаток Б), що дозволило кількісно оцінити вплив різних факторів невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність. На третьому етапі було проведено поглиблений аналіз чотирьох бізнес структур (ТОВ «Улекс», ТОВ «Андреал», ТОВ «Елмарин» та ТОВ «Ардіс груп»), що забезпечило детальне розуміння механізмів адаптації до невизначеності в різних організаційних контекстах.

Інтерпретація результатів оцінки впливу невизначеності здійснювалася з використанням розробленої матриці (Додаток Г, таблиця Г.1), що дозволило не лише визначити рівень впливу різних факторів, але й розробити рекомендації щодо відповідних адаптаційних заходів.

На основі аналізу наукової літератури [111, 112, 113] та результатів експертного опитування було виділено сім ключових груп факторів

невизначеності, що впливають на інноваційну діяльність українських бізнес структур, які представлені в табл. 2.37.

Таблиця 2.37 – Фактори невизначеності та їх вплив на інноваційну конкурентоспроможність (джерело: розроблено на основі експертного опитування)

Група факторів	Конкретні прояви	Рівень впливу (1-5)	Характер впливу
1. Воєнна невизначеність	- Безпекові ризики	4.8	Критичний вплив на операційну діяльність та інвестиційні рішення
	- Логістичні обмеження		
	- Кадрові виклики		
	- Інфраструктурні ризики		
2. Політико-правова невизначеність	- Нестабільність законодавства у сфері інновацій	4.2	Прямий негативний вплив на інноваційну активність
	- Зміни у державній інноваційній політиці		
	- Геополітичні ризики		
3. Економічна невизначеність	- Волатильність валютного курсу	4.5	Обмеження інвестицій в інновації
	- Інфляційні ризики		
	- Зміни у структурі попиту		
4. Технологічна невизначеність	- Швидкість технологічних змін	4.1	Підвищення ризиків інноваційних проєктів
	- Кібербезпека		
	- Стандарти та платформи		
5. Ринкова невизначеність	- Зміни конкурентного ландшафту	3.9	Ускладнення планування інновацій
	- Нові бізнес-моделі		
	- Попит на інновації		
6. Соціальна невизначеність	- Зміни соціальних норм	3.2	Вплив на інноваційну культуру
	- Демографічні зміни		
	- Трудова міграція		
7. Екологічна невизначеність	- Кліматичні зміни	2.8	Стимулювання еко-інновацій
	- Екологічні регуляції		
	- Ресурсні обмеження		

Як видно з табл. 2.37, воєнна невизначеність отримала найвищий рівень впливу (4.8 з 5 можливих), що свідчить про її критичне значення для інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в сучасних умовах. За шкалою оцінювання, представленою в Додатку Г (таблиця Г.1), це відповідає критичному рівню впливу, що характеризується суттєвим впливом на всі аспекти інноваційної діяльності, високою волатильністю середовища та складністю довгострокового планування.

Економічна невизначеність посідає друге місце за рівнем впливу (4.5), що

відображає високу чутливість інноваційної діяльності до економічних коливань, особливо в умовах воєнного стану. Політико-правова невизначеність (4.2) замикає трійку найбільш впливових факторів, демонструючи значущість стабільного законодавчого середовища для розвитку інноваційної діяльності.

Важливо відзначити, що в результаті дослідження було виявлено не лише прямий вплив окремих факторів невизначеності, але й їх взаємопідсилюючий характер. Особливо це стосується воєнної невизначеності, яка значно посилює вплив інших факторів. Аналіз цього взаємозв'язку представлено у табл. 2.38.

Таблиця 2.38 – Вплив воєнної невизначеності на інші фактори невизначеності (джерело: розроблено на основі експертного опитування та глибинних інтерв'ю)

Базовий фактор	Характер впливу військового стану	Ступінь посилення невизначеності
1. Політико-правова	- Посилення регуляторних обмежень	Зростання на 65%
	- Зміни в законодавстві	
	- Міжнародні санкції	
2. Економічна	- Волатильність валютного курсу	Зростання на 85%
	- Інфляційні ризики	
	- Обмеження фінансових операцій	
3. Технологічна	- Кібербезпека	Зростання на 45%
	- Доступ до технологій	
	- Інфраструктурні обмеження	
4. Ринкова	- Зміна структури попиту	Зростання на 70%
	- Трансформація ринків	
	- Логістичні розриви	

Дані табл. 2.38 демонструють, що найбільшого посилення під впливом воєнного стану зазнає економічна невизначеність (зростання на 85%), що пояснюється значним впливом військових дій на економічну стабільність, логістичні ланцюги та загальну макроекономічну ситуацію. Ринкова невизначеність посилюється на 70% через суттєві трансформації ринків, зміни споживчих преференцій та порушення традиційних бізнес-зв'язків. Політико-правова невизначеність зростає на 65% внаслідок посилення регуляторних обмежень та змін у законодавстві.

Для розуміння впливу невизначеності на конкретні параметри інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур було проведено додатковий аналіз, результати якого представлені в табл. 2.39.

Таблиця 2.39 – Параметри інноваційної конкурентоспроможності, що зазнають впливу невизначеності (джерело: розроблено на основі експертного опитування)

Параметр	Фактори впливу	Характер впливу	Способи адаптації
1. Швидкість впровадження інновацій	- Воєнна	Збільшення термінів на 40-60%	- Гнучке планування
	- Економічна		- Паралельні процеси
	- Технологічна		- Модульний підхід
2. Якість інновацій	- Технологічна	Зниження точності прогнозів на 30%	- Посилений контроль
	- Ринкова		- Тестування
	- Воєнна		- Швидкі ітерації
3. Ресурсне забезпечення	- Економічна	Зростання витрат на 50-70%	- Диверсифікація
	- Воєнна		- Оптимізація
	- Політична		- Партнерства
4. Ринкова реалізація	- Ринкова	Зниження ефективності на 25-35%	- Гнучке ціноутворення
	- Воєнна		- Нові канали
	- Соціальна		- Адаптація продукту

Аналіз даних табл. 2.39 свідчить про те, що невизначеність впливає на всі ключові параметри інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Найбільш суттєвого впливу зазнає ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, де спостерігається зростання витрат на 50-70% внаслідок економічної та воєнної невизначеності.

Швидкість впровадження інновацій також суттєво страждає, демонструючи збільшення термінів на 40-60%, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнес структур.

Особливий інтерес в контексті даного дослідження представляє аналіз впливу невизначеності на різні типи бізнес структур. Для цього було проведено порівняльний аналіз, заснований на даних експертного опитування та результатах дослідження чотирьох репрезентативних бізнес структур. Результати аналізу представлені в табл. 2.40.

Таблиця 2.40 – Специфіка впливу невизначеності на різні типи бізнес структур в умовах воєнного стану (джерело: розроблено на основі експертного опитування та аналізу досліджуваних бізнес структур)

Фактор невизначеності	Вплив на ФОПів	Вплив на малі та середні бізнес структури	Вплив на великі бізнес структури
1. Воєнна	- Висока мобільність та здатність до релокації	- Середня здатність до адаптації	- Складність релокації
	- Критична залежність від локальної інфраструктури	- Помірна залежність від інфраструктури	- Можливість створення власної інфраструктури
	- Висока вразливість до безпекових ризиків	- Середня вразливість	- Наявність ресурсів для забезпечення безпеки
2. Економічна	- Критична залежність від короткострокових коливань	- Помірна залежність	- Наявність фінансових резервів
	- Обмежений доступ до фінансування	- Середній доступ до фінансування	- Диверсифіковані джерела фінансування
	- Висока чутливість до валютних ризиків	- Середня чутливість	- Можливості хеджування ризиків

Дані табл. 2.40 свідчать про суттєві відмінності у впливі факторів невизначеності на різні типи бізнес структур. ФОПи демонструють високу мобільність та здатність до швидкої релокації, що є важливою перевагою в умовах воєнної невизначеності. Водночас, вони виявляються найбільш вразливими до економічної невизначеності через обмежений доступ до фінансування та відсутність фінансових резервів.

Малі та середні бізнес структури демонструють середній рівень адаптивності до більшості факторів невизначеності, що забезпечує їм певну стійкість у кризових умовах. Великі бізнес структури, маючи значні ресурси та можливості для створення власної інфраструктури, виявляються найбільш стійкими до економічної невизначеності, але стикаються з суттєвими викликами при необхідності швидкої релокації чи адаптації до нових умов.

На основі проведеного аналізу розроблено матрицю (табл. 2.41), яка дозволяє класифікувати бізнес структури за двома ключовими параметрами:

- рівень невизначеності середовища (високий/низький);
- рівень інноваційної конкурентоспроможності (високий/низький).

Таблиця 2.41 – Матриця «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» (джерело: авторська розробка)

Рівень невизначеності	Низька інноваційна конкурентоспроможність	Висока інноваційна конкурентоспроможність
1. Високий	«Вразливі інноватори» – Високий ризик невдачі інноваційних проектів – Складність залучення інвестицій – Необхідність постійної адаптації	«Адаптивні лідери» – Здатність швидко реагувати на зміни – Диверсифікований портфель інновацій – Сильна інноваційна культура
2. Низький	«Консервативні послідовники» – Фокус на поступових інноваціях – Низький рівень інвестицій в R&D – Слабка інноваційна інфраструктура	«Стабільні інноватори» – Систематичний підхід до інновацій – Стабільні інвестиції в R&D – Сильні зв'язки з науковими установами

На основі розробленої матриці можна запропонувати наступні стратегії управління інноваційною конкурентоспроможністю для різних типів бізнес структур:

а) для «Вразливих інноваторів»:

- фокус на створення гнучкої організаційної структури;
- розвиток партнерств для розподілу ризиків;
- впровадження методології Lean Startup для швидкого тестування інновацій;
- диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності.

б) для «Адаптивних лідерів»:

- розвиток динамічних здібностей організації;
- інвестиції в розвиток прогнозової аналітики та сценарного планування;

- створення внутрішніх венчурних фондів для підтримки радикальних інновацій;

- активна участь у формуванні галузевих стандартів та регуляторного середовища;

в) для «Консервативних послідовників»:

- поступове нарощування інноваційного потенціалу;
- фокус на відкриті інновації та співпрацю з зовнішніми партнерами;
- впровадження систем управління ідеями для стимулювання інноваційної активності персоналу;

- розвиток компетенцій в сфері управління інноваціями;

г) для «Стабільних інноваторів»:

- балансування між поступовими та радикальними інноваціями;
- розвиток міжнародної співпраці в сфері R&D;
- створення спін-оффів для комерціалізації перспективних розробок;
- впровадження систем управління знаннями для ефективного використання інтелектуального капіталу.

Для глибшого розуміння впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур було проведено детальний аналіз впливу різних типів невизначеності на кожен етап інноваційного процесу. Результати цього аналізу, засновані на даних експертного опитування та вивчення практики діяльності досліджуваних бізнес структур, представлені в табл. 2.42.

Аналіз даних табл. 2.42 дозволяє виявити, що найбільший вплив невизначеності спостерігається на етапах комерціалізації та розробки і тестування інновацій. Особливо критичним є вплив воєнної невизначеності на етап комерціалізації (4.9), що пояснюється значними обмеженнями доступу до ринків та логістичними проблемами в умовах воєнного стану.

Також суттєвий вплив має воєнна невизначеність на етап розробки та тестування (4.8), що пов'язано з порушенням ланцюгів поставок та безпековими ризиками.

Таблиця 2.42 – Вплив невизначеності на етапи інноваційного процесу
(джерело: розроблено на основі експертного опитування та аналізу досліджуваних бізнес структур)

Етап інноваційного процесу	Тип невизначеності	Рівень впливу (1-5)	Основні ризики та наслідки
1. Генерація ідей	Технологічна	4,2	- Складність прогнозування трендів - Ризик вибору неперспективного напрямку
	Ринкова	4,5	- Неточність оцінки потенційного попиту - Зміна потреб споживачів
	Воєнна	4,3	- Обмеження ресурсів для дослідження ринку - Зміна пріоритетів розвитку
2. Відбір та оцінка ідей	Економічна	4,3	- Складність оцінки потенційної рентабельності - Ризики інвестиційних рішень
	Політико-правова	3,8	- Регуляторні обмеження - Зміни законодавства
	Воєнна	4,6	- Неможливість прогнозування довгострокових перспектив - Зростання вимог до окупності
3. Розробка та тестування	Технологічна	4,6	- Технічні складності реалізації - Застарівання технологій
	Соціальна	3,4	- Доступність кваліфікованих кадрів - Зміни споживчих преференцій
	Воєнна	4,8	- Порушення ланцюгів поставок - Безпекові ризики для персоналу та активів
4. Комерціалізація	Ринкова	4,7	- Конкурентні ризики - Зміни ринкової кон'юнктури
	Економічна	4,4	- Коливання попиту - Фінансові ризики
	Воєнна	4,9	- Обмеження доступу до ринків - Логістичні проблеми

Для більш детального розуміння специфіки впливу невизначеності на різні типи інновацій було проведено додаткове дослідження, результати якого представлено в табл. 2.43.

Таблиця 2.43 – Вплив невизначеності на різні типи інновацій (джерело: розроблено на основі експертного опитування)

Тип інновацій	Середній рівень впливу невизначеності (1-5)	Ключові фактори впливу	Можливості адаптації
1. Продуктові	4,5	- Зміни споживчих переваг - Технологічні зміни - Конкурентне середовище - Військові дії	- Гнучке проектування - Модульність - Швидке прототипування - Локалізація виробництва
2. Процесні	3,8	- Технологічні стандарти - Доступність ресурсів - Регуляторні вимоги - Інфраструктурні обмеження	- Поетапне впровадження - Пілотні проекти - Масштабування - Резервні потужності
3. Організаційні	3,2	- Кадрові питання - Корпоративна культура - Управлінські практики - Релокація персоналу	- Гібридні моделі - Експериментальні підходи - Навчання персоналу - Віддалена робота
4. Маркетингові	4,2	- Ринкова динаміка - Поведінка споживачів - Конкурентні дії - Доступність медіа-каналів	- А/В тестування - Цифрові інструменти - Персоналізація - Локальні кампанії

Аналіз даних табл. 2.43 свідчить про те, що найбільший вплив невизначеності спостерігається у сфері продуктових інновацій (4.5), що пов'язано з високою залежністю від зовнішніх факторів та складністю прогнозування ринкового успіху нових продуктів в умовах воєнного стану. Маркетингові інновації також демонструють високу чутливість до невизначеності (4.2), що обумовлено значними змінами у поведінці споживачів та доступності медіа-каналів в умовах війни. Організаційні інновації виявилися найменш вразливими до невизначеності (3.2), оскільки вони більшою мірою залежать від внутрішніх факторів, які краще піддаються контролю.

Особливо важливим для розуміння практичних аспектів адаптації бізнес структур до невизначеності є аналіз досвіду досліджуваних підприємств. Результати порівняльного аналізу впливу цифровізації на інноваційну конкурентоспроможність досліджуваних бізнес структур представлені у табл. 2.44.

Таблиця 2.44 – Порівняльний аналіз впливу цифровізації на інноваційну конкурентоспроможність досліджуваних бізнес структур (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Характеристика	ТОВ «Улекс»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Елмарин»	ТОВ «Ардіс груп»
1. Рівень цифровізації (1-5)	4.8	3.9	3.5	4.2
2. Використання предиктивної аналітики	Активне	Помірне	Обмежене	Активне
3. Впровадження AI/ML	Комплексне	Часткове	Планується	Активне
4. Хмарні технології	Повна інтеграція	Часткове використання	Базове використання	Активне використання
5. Автоматизація процесів	85%	65%	45%	75%
6. Показники інноваційної конкурентоспроможності				
7. Швидкість впровадження інновацій (міс.)	2-3	4-6	6-8	3-4
8. Успішність інноваційних проектів (%)	78	65	55	70
9. Рівень адаптивності (1-5)	4.7	3.8	3.4	4.1
10. ROI інноваційних проектів (%)	185	142	128	156

Аналіз даних табл. 2.44 виявляє чітку кореляцію між рівнем цифровізації бізнес структур та їх здатністю ефективно управляти інноваційною діяльністю в умовах невизначеності. ТОВ «Улекс», яке демонструє найвищий рівень цифровізації (4.8), має найкращі показники швидкості впровадження інновацій (2-3 місяці), успішності інноваційних проектів (78%) та ROI інноваційних проектів (185%).

Детальний аналіз досвіду досліджуваних бізнес структур дозволяє виявити специфічні стратегії адаптації до невизначеності, що були реалізовані ними в умовах воєнного стану. ТОВ «Улекс», яке спеціалізується на розробці програмного забезпечення та ІТ-консалтингу, змогло забезпечити повну безперервність бізнес-процесів навіть в умовах вимушеної релокації частини команди завдяки повній інтеграції хмарних технологій та розвиненій цифровій інфраструктурі. Активне використання предиктивної аналітики дозволило компанії не лише мінімізувати ризики, але й виявити нові ринкові можливості в умовах кризи, переорієнтувавши частину продуктів на потреби військового

сектору та державних установ. Комплексне впровадження AI/ML технологій забезпечило високу автоматизацію рутинних операцій (85%), що дозволило зосередити людські ресурси на стратегічних та інноваційних напрямках.

ТОВ «Ардіс груп», що спеціалізується на системній інтеграції та цифровій трансформації бізнесу, демонструє другий найвищий рівень цифровізації (4.2) серед досліджуваних бізнес структур. Компанія активно використовує предиктивну аналітику, впроваджує AI/ML та має високий рівень автоматизації процесів (75%), що забезпечує їй хороші показники інноваційної конкурентоспроможності: термін впровадження інновацій 3-4 місяці, успішність інноваційних проектів 70% та ROI 156%. Досвід ТОВ «Ардіс груп» особливо цінний у контексті адаптації інфраструктурних проектів до умов невизначеності. Компанія змогла трансформувати свою бізнес-модель, переорієнтувавшись з комплексних інфраструктурних проектів на мікросервіси та хмарні рішення, що дозволило зберегти та навіть розширити клієнтську базу в умовах обмежених бюджетів клієнтів. Також було розроблено інноваційні рішення для віддаленої діагностики та моніторингу інфраструктури, що стало критично важливим для клієнтів в умовах безпекових обмежень та неможливості фізичного доступу до об'єктів.

ТОВ «Андреал», що працює у сфері фармацевтичного виробництва, демонструє середній рівень цифровізації (3.9) серед досліджуваних бізнес структур. Компанія помірно використовує предиктивну аналітику, частково впровадила AI/ML та має середній рівень автоматизації процесів (65%). Це забезпечує їй достатні, але не видатні показники інноваційної конкурентоспроможності: термін впровадження інновацій 4-6 місяців, успішність інноваційних проектів 65% та ROI 142%. Аналіз досвіду ТОВ «Андреал» є особливо цінним з точки зору адаптації виробничих бізнес структур до невизначеності. Основними стратегіями адаптації компанії стали часткова релокація критичних виробничих потужностей до західних регіонів України, суттєва диверсифікація ланцюгів поставок та впровадження комплексної системи енергетичної автономії.

ТОВ «Елмарин», що спеціалізується на логістиці та управлінні ланцюгами поставок, демонструє найнижчий рівень цифровізації (3.5) серед досліджуваних бізнес структур. Компанія обмежено використовує предиктивну аналітику, лише планує впровадження AI/ML та має низький рівень автоматизації процесів (45%). Це призводить до найнижчих показників інноваційної конкурентоспроможності: довгий термін впровадження інновацій (6-8 місяців), низька успішність інноваційних проектів (55%) та найнижчий ROI (128%). Однак навіть в умовах обмеженої цифровізації ТОВ «Елмарин» змогло реалізувати ефективні стратегії адаптації до невизначеності, включаючи радикальну трансформацію бізнес-моделі з фокусом на наземні та залізничні перевезення замість морських та розвиток нових логістичних маршрутів через Польщу та Румунію.

Порівняльний аналіз досвіду чотирьох досліджуваних бізнес структур дозволяє виявити пряму залежність між рівнем цифровізації та швидкістю адаптації до змін. Бізнес структури з високим рівнем цифровізації (ТОВ «Улекс» та ТОВ «Ардіс груп») змогли швидше та ефективніше трансформувати свої бізнес-моделі та процеси у відповідь на критичні зміни зовнішнього середовища. Також спостерігається чітка кореляція між рівнем автоматизації процесів та здатністю бізнес структур до адаптації. Високий рівень автоматизації (85% у ТОВ «Улекс» та 75% у ТОВ «Ардіс груп») забезпечує більшу гнучкість та здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових умов.

Аналіз ефективності цифрових технологій у зниженні впливу невизначеності представлений у табл. 2.45. Ці дані, отримані на основі аналізу практики застосування цифрових технологій досліджуваними бізнес структурами, демонструють конкретні результати цифрової трансформації в умовах воєнного стану.

Аналіз ефективності цифрових технологій, представлений у табл. 2.45, свідчить про високу результативність їх застосування для зниження впливу невизначеності. Найвищу ефективність демонструє предиктивна аналітика (4.7), що активно використовується ТОВ «Улекс» та ТОВ «Ардіс груп» для прогнозування трендів, оцінки ризиків та аналізу попиту.

Таблиця 2.45 – Ефективність цифрових технологій у зниженні впливу невизначеності (джерело: розроблено на основі дослідження бізнес структур)

Цифрова технологія	Сфера застосування	Ефективність (1-5)	Основні переваги
1.Предиктивна аналітика	- Прогнозування трендів - Оцінка ризиків - Аналіз попиту	4.7	- Підвищення точності прогнозів на 35-40% - Зниження ризиків на 25-30% - Оптимізація ресурсів
2.Штучний інтелект та ML	- Розробка продуктів - Тестування інновацій - Оптимізація процесів	4.5	- Скорочення часу розробки на 40% - Підвищення якості рішень - Автоматизація рутинних задач
3.Блокчейн	- Захист інтелектуальної власності - Управління поставками - Смарт-контракти	4.2	- Підвищення прозорості - Зниження трансакційних витрат - Захист даних
4.ІоТ та сенсори	- Моніторинг процесів - Збір даних - Контроль якості	4.4	- Реалізація предиктивного обслуговування - Оптимізація виробництва - Покращення якості
5.Хмарні технології	- Управління даними - Колаборація - Масштабування	4.6	- Гнучкість інфраструктури - Зниження витрат - Покращення доступу до даних

Досвід цих компаній показує, що використання предиктивної аналітики дозволяє підвищити точність прогнозів на 35-40% та знизити ризики на 25-30%, що є критично важливим в умовах високої невизначеності.

Хмарні технології (4.6) та штучний інтелект (4.5) також демонструють високу ефективність у зниженні впливу невизначеності. ТОВ «Улекс», що впровадило повну інтеграцію хмарних технологій, змогло забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть в умовах вимушеної релокації команди, що свідчить про високу ефективність цих технологій у підвищенні стійкості бізнес структур до невизначеності.

Особливу увагу в рамках дослідження було приділено аналізу регіональних особливостей впливу невизначеності на інноваційну діяльність бізнес структур. Результати цього аналізу, представлені в табл. 2.46, демонструють суттєві відмінності у проявах невизначеності та способах адаптації до неї в різних регіонах України.

Таблиця 2.46 – Регіональні особливості впливу невизначеності на інноваційну діяльність бізнес структур (джерело: розроблено на основі експертного опитування та аналізу досліджуваних бізнес структур)

Регіон	Специфіка невизначеності	Рівень впливу на інноваційну діяльність (1-5)	Домінуючі способи адаптації
1.Західні області	- Логістичне перевантаження - Конкуренція за ресурси - Інфраструктурні обмеження	3,8	- Розвиток транскордонної співпраці - Інтеграція у європейські ланцюги - Диверсифікація діяльності
2.Центральні області	- Кадрові виклики - Економічна волатильність - Безпекові загрози	4,1	- Цифрова трансформація - Оптимізація бізнес-процесів - Інвестиції в автономні системи
3.Південні області	- Логістичні розриви - Ринкові трансформації - Безпекові ризики	4,6	- Релокація активів - Консервація потужностей - Переорієнтація на нові ринки
4.Східні області	- Критичні безпекові ризики - Руйнування інфраструктури - Відтік кадрів	4,9	- Повна релокація - Трансформація бізнес-моделі - Диверсифікація активів

Аналіз регіональних особливостей впливу невизначеності демонструє, що найвищий рівень впливу спостерігається у східних (4.9) та південних (4.6) областях України, що пояснюється безпосередньою близькістю до зони бойових дій та значними порушеннями інфраструктури. Бізнес структури у цих регіонах вимушені вдаватися до найбільш радикальних способів адаптації, включаючи повну релокацію та фундаментальну трансформацію бізнес-моделей.

Західні області демонструють найнижчий рівень впливу невизначеності (3.8), однак стикаються з викликами, пов'язаними з логістичним перевантаженням та конкуренцією за ресурси внаслідок масової релокації бізнесу. Бізнес структури у цьому регіоні ефективно використовують переваги географічного положення, розвиваючи транскордонну співпрацю та інтегруючись у європейські ланцюги створення вартості.

Для систематизації результатів дослідження та визначення ключових взаємозв'язків між різними типами невизначеності та параметрами інноваційної діяльності розроблено схематичне відображення цих взаємозв'язків (рис. 2.14).

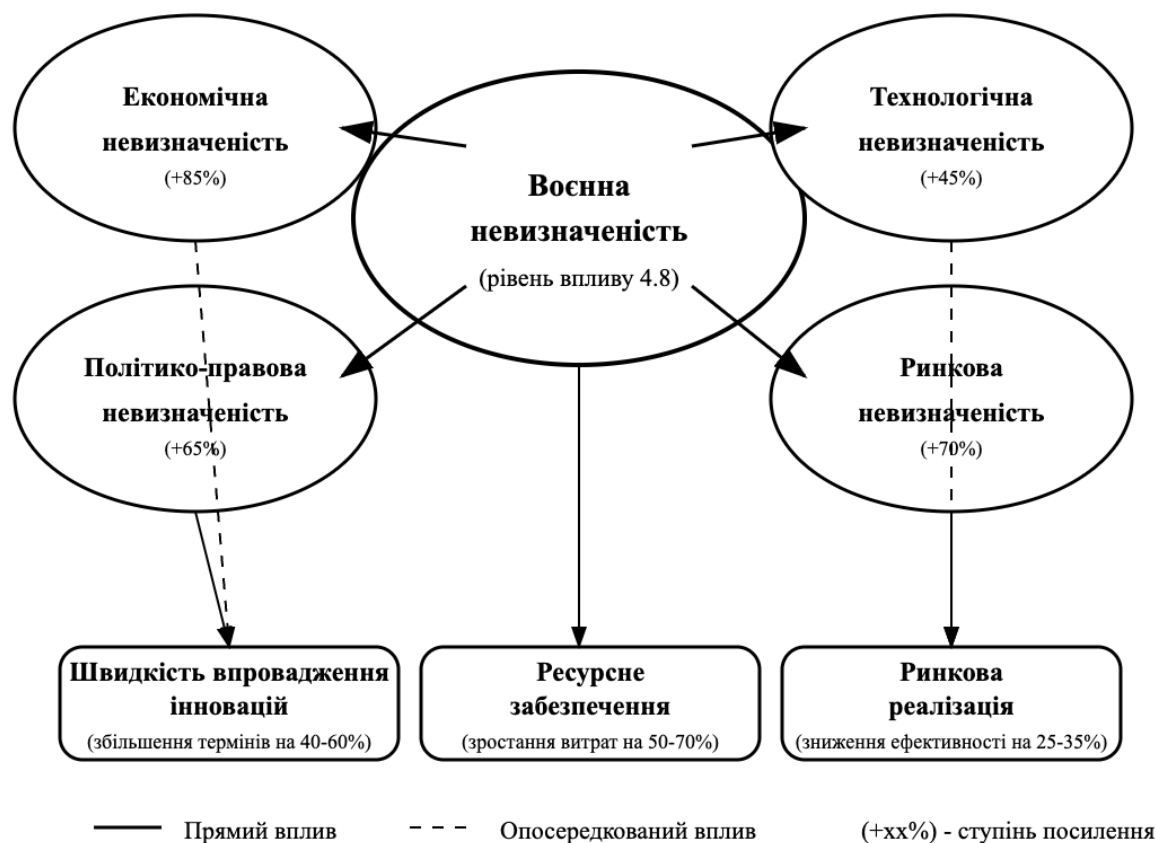


Рисунок 2.14 – Схематичне відображення взаємозв'язків між типами невизначеності та параметрами інноваційної конкурентоспроможності
(джерело: розроблено на основі результатів дослідження)

Представлена на рисунку 2.14 схема ілюструє комплексний характер взаємодії різних типів невизначеності та їх вплив на параметри інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Особливу роль відіграє воєнна невизначеність, яка виступає каталізатором для інших типів невизначеності та посилює їх вплив на інноваційну діяльність. Схема відображає не лише прямі впливи, але й взаємозв'язки між різними типами невизначеності, демонструючи системний характер цього впливу на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій для бізнес структур (табл. 2.47).

Таблиця 2.47 – Рекомендації щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності (джерело: авторська розробка)

Напрямок	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект	Пріоритетність
1. Цифрова трансформація	- Впровадження предиктивної аналітики - Автоматизація процесів - Розвиток цифрових компетенцій	- Зниження ризиків на 25-30% - Підвищення ефективності на 35-40% - Прискорення інновацій на 40-50%	Висока
2. Інноваційна культура	- Розвиток крос-функціональних команд - Впровадження гнучких методологій - Стимулювання експериментів	- Підвищення адаптивності - Покращення колаборації - Зростання інноваційної активності	Середня
3. Стратегічне планування	- Сценарне моделювання - Диверсифікація портфеля інновацій - Розвиток партнерств	- Підвищення стійкості - Зниження залежності від окремих факторів - Розширення можливостей	Висока
4. Управління знаннями	- Створення баз знань - Розвиток систем навчання - Управління компетенціями	- Збереження досвіду - Прискорення адаптації - Підвищення якості рішень	Середня

Розроблені практичні рекомендації (табл. 2.47) охоплюють чотири ключових напрямки підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності.

У сфері цифрової трансформації першочергову увагу слід приділити впровадженню предиктивної аналітики, що дозволяє знизити ризики інноваційних проектів на 25-30%. Автоматизація процесів забезпечує підвищення ефективності на 35-40%, а розвиток цифрових компетенцій персоналу прискорює впровадження інновацій на 40-50%. Як показав досвід ТОВ «Улекс», комплексна цифровізація дозволяє досягти максимальних результатів в управлінні інноваційною діяльністю.

Розвиток інноваційної культури передбачає формування крос-функціональних команд та впровадження гнучких методологій управління проектами. Досвід ТОВ «Ардіс груп» демонструє, що такий підхід суттєво підвищує адаптивність організації та покращує внутрішню колаборацію. Стимулювання експериментів та толерантність до помилок створюють сприятливе середовище для інноваційної активності.

В області стратегічного планування ключовим елементом є впровадження сценарного моделювання, що дозволяє підприємствам краще підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Диверсифікація портфеля інновацій, як показав досвід ТОВ «Андреал», знижує залежність від окремих факторів невизначеності. Розвиток стратегічних партнерств розширює можливості для інноваційного розвитку.

Система управління знаннями, включаючи створення корпоративних баз знань та розвиток систем навчання, забезпечує збереження досвіду та прискорює адаптацію до змін. ТОВ «Елмарин» демонструє, що ефективне управління компетенціями суттєво підвищує якість прийняття рішень в умовах невизначеності.

На основі проведеного дослідження виявлено ключові закономірності впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур.

Воєнна невизначеність виступає каталізатором для інших типів невизначеності, посилюючи їх вплив на інноваційну діяльність бізнес структур. Зокрема, найсильніше посилюється економічна невизначеність (на 85%), ринкова невизначеність (на 70%) та політико-правова невизначеність (на 65%).

Різні типи бізнес структур демонструють суттєві відмінності у вразливості до окремих факторів невизначеності та здатності до адаптації. ФОПи виявляють найвищу гнучкість та адаптивність, особливо у сферах релокації бізнесу та диверсифікації діяльності, однак є найбільш вразливими до економічної невизначеності.

Існує чітка кореляція між рівнем цифровізації бізнес структур та їх здатністю ефективно управляти інноваційною діяльністю в умовах

невизначеності. Бізнес структури з високим рівнем цифровізації демонструють кращі показники швидкості впровадження інновацій, успішності інноваційних проектів та ROI інноваційних проектів.

Спостерігаються значні регіональні відмінності у проявах невизначеності та способах адаптації до неї. Східні та південні області України зазнають найвищого рівня впливу невизначеності, що вимагає найбільш радикальних способів адаптації від бізнес структур у цих регіонах.

Різні типи інновацій демонструють різну чутливість до впливу невизначеності. Найбільш вразливими виявляються продуктові інновації (середній рівень впливу 4.5), тоді як організаційні інновації демонструють найнижчу чутливість (3.2).

Найбільш ефективними інструментами зниження впливу невизначеності на інноваційну діяльність є цифрові технології, зокрема предиктивна аналітика (ефективність 4.7), хмарні технології (4.6) та штучний інтелект (4.5).

Виявлені закономірності створюють підґрунтя для розробки системи формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, що буде детально розглянуто у розділі 3. Зокрема, на основі проведеного аналізу можна визначити ключові компоненти такої системи, включаючи механізми адаптації до різних типів невизначеності, інструменти підвищення інноваційної конкурентоспроможності та стратегії розвитку для різних типів бізнес структур.

Таким чином, проведений аналіз факторів впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур демонструє складний, багатоаспектний характер цього впливу та необхідність розробки диференційованих підходів до управління інноваційною діяльністю в умовах високої невизначеності. Особливої актуальності це набуває в контексті воєнного стану, який створює безпрецедентний рівень невизначеності та вимагає від бізнес структур високої адаптивності та гнучкості в управлінні інноваційними процесами.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність розробки концептуальної моделі системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, яка б враховувала виявлені закономірності та особливості впливу різних факторів. Така модель повинна забезпечувати комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю, враховуючи специфіку різних типів бізнес структур, галузеві та регіональні особливості, а також динамічний характер невизначеності в умовах воєнного стану. Розробка цієї моделі буде представлена у наступному розділі дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження проведено аналіз та комплексне оцінювання інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. За результатами дослідження можна зробити *наступні висновки:*

1. На основі комплексного аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційної діяльності бізнес структур в Україні виявлено позитивну динаміку відновлення після кризового періоду 2022 року, що підтверджується зростанням частки інноваційно активних підприємств з 15.9% до 19.8% та збільшенням обсягу фінансування інноваційної діяльності з 12.8 до 22.3 млрд грн. Встановлено якісну трансформацію характеру інноваційної діяльності, що проявляється у зміні структури інноваційних витрат на користь внутрішніх R&D (зростання з 17.2% до 25.6%), диверсифікації джерел фінансування та посиленні міжнародної співпраці;

2. Виявлено особливості розвитку інноваційної діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОПів), зокрема зростання частки інноваційно активних ФОПів з 7.8% у 2022 році до 11.2% у 2024 році, що свідчить про високу адаптивність

цього сегменту бізнесу до функціонування в умовах воєнного стану. Встановлено, що ФОПи демонструють вищу гнучкість у впровадженні інновацій, коротші цикли впровадження (3.8 місяців проти 11.7 місяців у корпоративному секторі) та вищий показник ROI інноваційних проектів (156% проти 134%), що дозволяє розширити теоретичні положення щодо формування конкурентоспроможності різних типів бізнес структур в умовах невизначеності;

3. Запропоновано методичний підхід до комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур та відповідну методику, відмінністю яких є інтеграція п'ятих ключових компонентів (інноваційний потенціал, інноваційна активність, ефективність інновацій, ринкова позиція, інноваційна інфраструктура) та врахування специфіки функціонування в умовах невизначеності через систему збалансованих показників та механізми моніторингу в режимі реального часу.

4. Розроблено матрицю оцінки впливу невизначеності на інноваційну діяльність через виділення та систематизацію семи ключових груп факторів (воєнна, політико-правова, економічна, технологічна, ринкова, соціальна, екологічна невизначеність). Встановлено, що воєнна невизначеність має найвищий рівень впливу (4.8 з 5 можливих) і виступає каталізатором для інших типів невизначеності, посилюючи економічну невизначеність на 85%, ринкову на 70% та політико-правову на 65%, що створює основу для системи превентивних заходів та способів адаптації бізнес структур до умов невизначеності;

5. Запропоновано матрицю «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність», яка дозволяє класифікувати бізнес структури за рівнем невизначеності середовища та рівнем інноваційної конкурентоспроможності, що створює основу для розробки диференційованих стратегій управління інноваційним розвитком та вибору оптимальних стратегій інноваційного розвитку в умовах різного рівня невизначеності зовнішнього середовища. Виявлено, що підприємства з високим рівнем цифровізації демонструють на 35-45% вищу здатність до адаптації в умовах невизначеності;

6. Проведена апробація розроблених методичних підходів на прикладі українських підприємств різних галузей (ТОВ «Улекс», ТОВ «Андреал», ТОВ «Елмарин», ТОВ «Ардіс груп») підтвердила їх практичну цінність та дозволила сформувати систему рекомендацій щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Зокрема, впровадження предиктивної аналітики знижує ризики інноваційних проектів на 25-30%, автоматизація процесів підвищує швидкість впровадження інновацій на 40-50%, а інтеграція хмарних технологій покращує колаборацію та обмін знаннями на 30-35%, що збагачує методичний інструментарій управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в частині механізмів впровадження сучасних технологій та розвитку цифрових компетенцій.

Результати розділу 2 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 18, 19]

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності

В умовах глобальної економіки та зростаючої невизначеності бізнес-середовища формування інноваційної конкурентоспроможності стає ключовим фактором виживання та успіху бізнес структур. Інноваційна конкурентоспроможність – це здатність бізнес структури не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно формувати це середовище через впровадження інновацій у всіх аспектах своєї діяльності [1, 5]. Сучасні дослідження, зокрема праці Теесе D.J. [11], доводять, що саме системний підхід до формування інноваційності забезпечує стійкі конкурентні переваги бізнес структур навіть в умовах турбулентності та невизначеності.

Аналіз еволюції підходів до формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур (табл. 3.1) демонструє перехід від ресурсного та процесного підходів до екосистемного та адаптивного, що відображає зростаючу потребу бізнесу в гнучкості та системності. Як видно з табл., особливо актуальним є адаптивний підхід, який формується в період 2020-2025 років та характеризується розвитком динамічних здібностей, впровадженням гнучких методологій та фокусом на цифровій трансформації [3, 11].

Для ефективного управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності необхідна комплексна концептуальна модель, яка б враховувала всі аспекти діяльності бізнес структури та забезпечувала системний підхід до формування конкурентних переваг на

інноваційній основі.

Таблиця 3.1 – Еволюція підходів до формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур (джерело: систематизовано на основі [1, 2, 3, 11])

Період	Домінуючий підхід	Ключові характеристики	Обмеження
1990-2000	Ресурсний	- Фокус на внутрішніх ресурсах - Лінійні інновації - Закриті інновації	Низька адаптивність
2000-2010	Процесний	- Оптимізація процесів - Stage-gate підхід - Початок відкритих інновацій	Недостатня гнучкість
2010-2020	Екосистемний	- Мережева взаємодія - Відкриті інновації - Платформні рішення	Складність координації
2020-2025	Адаптивний	- Динамічні здібності - Гнучкі методології - Цифрова трансформація	Висока невизначеність

Як зазначають Ковтуненко К.В. та Нестеренко О.В. [112], саме інтеграція різних функціональних напрямків бізнес структури є ключовим фактором успішної інноваційної діяльності.

Пропонована концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності базується на інтеграції шести ключових компонентів (рис.3.1):

- аналітичний блок;
- інноваційний блок;
- ресурсний блок;
- стратегічний блок;
- операційний блок;
- блок оцінки результатів.

Кожен з цих блоків виконує специфічні функції, але їх синергетична взаємодія забезпечує системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

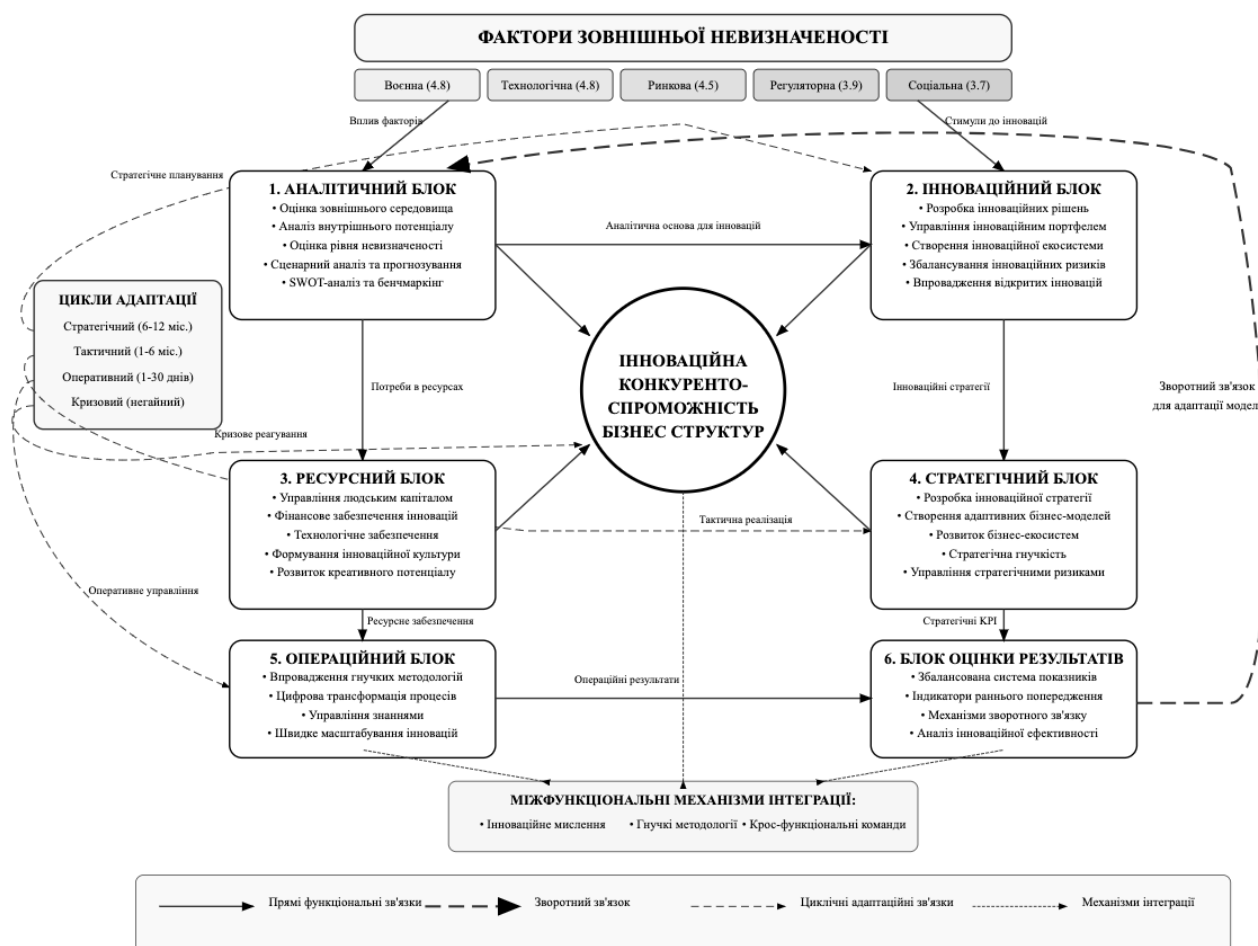


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності (джерело: авторська розробка)

Центральним елементом моделі виступає інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур [165], яка формується в результаті взаємодії всіх блоків. Саме центральне розташування цього елемента в моделі підкреслює його системоутворюючу роль та спрямованість усіх процесів на його формування та розвиток. Дослідження Шипуліної Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [113] підтверджують, що інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур є результатом ефективної взаємодії різних функціональних напрямків бізнесу.

Система взаємозв'язків як основа синергетичного ефекту

Принциповою особливістю та науковою новизною запропонованої моделі є структурована система взаємозв'язків між блоками. В моделі виділено чотири типи зв'язків, кожен з яких виконує специфічну функцію в системі формування

інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур:

Прямі функціональні зв'язки забезпечують послідовність та логічну структурованість процесу формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Вони відображають основні потоки інформації, ресурсів та результатів між блоками моделі. Особливу увагу варто звернути на зв'язок «Аналітична основа для інновацій», який забезпечує трансформацію аналітичних даних в інноваційні рішення, та «Інноваційні стратегії», що трансформуює інноваційні ідеї в стратегічні плани. Ці зв'язки відповідають концепції «знання-інновації-стратегія», запропонованій Гринько Т.В. [14], і забезпечують послідовне нарощування конкурентних переваг бізнес структур. Зв'язки «Потреби в ресурсах», «Ресурсне забезпечення» та «Операційні результати» формують логічний ланцюжок трансформації ідей в конкретні результати.

Зворотний зв'язок є критично важливим елементом моделі, що забезпечує її адаптивність та здатність до самовдосконалення. Він реалізує передачу інформації від блоку оцінки результатів до аналітичного блоку, замикаючи цикл формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Дослідження Кузьміна О.Є. та Гончар О.І. [15] підтверджують, що наявність ефективного зворотного зв'язку підвищує результативність інноваційної діяльності бізнес структур на 30-40% за рахунок своєчасного коригування стратегій та підходів. У розробленій моделі зворотний зв'язок візуалізовано як окремий потік інформації з підписом «Зворотний зв'язок для адаптації моделі», що підкреслює його роль у забезпеченні адаптивності всієї системи.

Циклічні адаптаційні зв'язки представляють інноваційний елемент моделі, що відображає різні часові горизонти адаптації бізнес структури до змін зовнішнього середовища. Виділення чотирьох типів циклів – стратегічного (6-12 місяців), тактичного (1-6 місяців), оперативного (1-30 днів) та кризового (негайного) – дозволяє забезпечити багаторівневу систему адаптації, що відповідає різним рівням невизначеності зовнішнього середовища. Як зазначає Taleb N.N. [14] у своїй концепції антикрихкості, саме здатність адаптуватися на

різних часових горизонтах визначає стійкість системи до непередбачуваних змін. Візуально ці зв'язки представлені у вигляді специфічних пунктирних ліній, що з'єднують блок «Цикли адаптації» з різними елементами моделі.

Міжфункціональні способи інтеграції є найбільш інноваційним елементом запропонованої моделі, що забезпечує горизонтальну інтеграцію всіх блоків моделі та подолання функціональних "силосів" в бізнес структурах. Ці способи включають інноваційне мислення, гнучкі методології та крос-функціональні команди. Дослідження Ковтуненко К.В. та Нестеренко О.В. [112] підтверджують, що наявність ефективних міжфункціональних способів інтеграції підвищує інноваційну активність бізнес структур на 25-35%. На моделі ці способи представлені у нижній частині як інтеграційний блок, що пов'язує всі основні елементи системи.

Такий комплексний підхід до взаємозв'язків у моделі забезпечує її системність та синергетичний ефект, що відрізняє запропоновану модель від існуючих підходів до формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Bennett N. та Lemoine G.J. [10] підкреслюють, що в умовах VUCA-світу (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) саме системний підхід до управління інноваціями забезпечує конкурентні переваги бізнес структур.

Аналітичний блок є фундаментом моделі, формуючи інформаційну основу для всіх інших блоків. Його ключове завдання – забезпечити розуміння поточного стану бізнес структури та її зовнішнього середовища, особливо в контексті невизначеності. Як зазначає Тісогоєва О.В. [111], саме здатність ідентифікувати та кількісно оцінювати фактори невизначеності визначає ефективність інноваційних стратегій бізнес структур в сучасних умовах.

У запропонованій моделі аналітичний блок включає не лише традиційні інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL, SWOT), але й спеціалізовані методики оцінки рівня невизначеності. Цей підхід дозволяє формувати більш обґрунтовані інноваційні стратегії бізнес структур, враховуючи потенційні ризики та можливості.

Особливе значення в сучасних умовах має оцінка факторів зовнішньої

невизначеності, які суттєво впливають на інноваційну діяльність бізнес структур. Розроблена матриця оцінки факторів невизначеності (табл. 3.2) дозволяє ідентифікувати ключові джерела невизначеності та визначити їх пріоритетність для формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Таблиця 3.2 – Матриця оцінки факторів невизначеності для бізнес структур (джерело: розроблено на основі [111, 112, 113] та результатів експертного опитування)

Фактор невизначеності	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Пріоритет реагування
1. Технологічні зміни	4,8	4,5	Високий
2. Ринкова динаміка	4,5	4,3	Високий
3. Регуляторні зміни	3,9	4,1	Середній
4. Соціальні трансформації	3,7	3,8	Середній
5. Екологічні фактори	3,5	3,6	Низький

Візуалізація матриці оцінки факторів невизначеності (рис. 3.2) підкреслює критичність технологічних та ринкових факторів та необхідність їх врахування в процесі формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

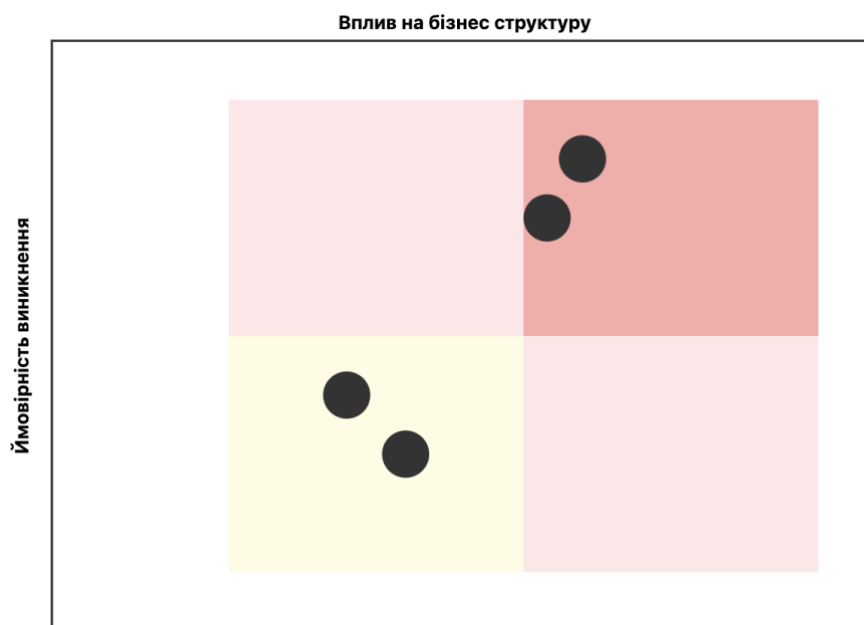


Рисунок 3.2 – Матриця оцінки факторів невизначеності для бізнес структу (джерело: розроблено на основі [111, 112, 113] та результатів експертного опитування)

Аналіз результатів експертного опитування показав, що найбільш критичними факторами невизначеності для сучасних бізнес структур є технологічні зміни (оцінка 4.8 з 5) та ринкова динаміка (4.5 з 5), що підтверджує необхідність фокусування на технологічних та ринкових інноваціях. Ці результати узгоджуються з дослідженнями Шафієвої Л.Г. [58], яка виявила, що саме технологічна та ринкова невизначеність найбільше впливають на інноваційний розвиток бізнес структур у сучасних умовах.

Для ефективного управління факторами невизначеності розроблено розширену матрицю оцінки (табл. 3.3), яка включає не лише оцінку ймовірності та впливу факторів, але й конкретні способи адаптації до них.

Таблиця 3.3 – Розширена матриця оцінки факторів невизначеності (джерело: розроблено на основі [111, 112, 113] та результатів експертного опитування)

Фактор невизначеності	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень критичності	Механізми адаптації
1. Технологічні зміни (Т)	4,8	4,5	Критичний	- Постійний моніторинг технологічних трендів - Гнучка технологічна архітектура - Інвестиції в R&D
2. Ринкові зміни (Р)	4,5	4,3	Критичний	- Диверсифікація продуктового портфелю - Гнучке ціноутворення - Сценарне планування
3. Соціальні зміни (С)	3,7	3,8	Середній	- Адаптивні HR-стратегії - Програми розвитку персоналу - Соціальний моніторинг
4. Екологічні фактори (Е)	3,5	3,6	Середній	- Екологічна сертифікація - Зелені технології - Сталий розвиток

Для визначення рівня критичності факторів невизначеності розроблено спеціальні критерії (табл. 3.4), які дозволяють класифікувати фактори та визначити пріоритети реагування.

Таблиця 3.4 – Критерії оцінки рівня критичності факторів невизначеності
(джерело: запропоновано авторкою на основі узагальнення [1, 5, 11])

Рівень критичності	Діапазон оцінки	Характеристика	Пріоритет реагування
1. Критичний	4,0-5,0	Потребує негайного реагування	Першочерговий
2. Високий	3,5-3,9	Потребує активного моніторингу	Високий
3. Середній	3,0-3,4	Потребує планового контролю	Плановий
4. Низький	2,0-2,9	Потребує спостереження	Низький

Важливим елементом ефективного управління невизначеністю є система індикаторів раннього попередження, яка дозволяє ідентифікувати потенційні зміни на ранніх стадіях (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система індикаторів раннього попередження змін (джерело: узагальнено та систематизовано авторкою на основі [12, 13, 14, 15])

Фактор	Індикатори	Періодичність моніторингу	Порогові значення	Відповідальний підрозділ
1. Технологічні	- Поява нових технологій - Патентна активність - Інвестиції в R&D	Щотижнево	>15% зміни	Відділ R&D
2. Ринкові	- Зміни попиту - Поява конкурентів - Цінова динаміка	Щоденно	>10% відхилення	Відділ маркетингу
3. Регуляторні	- Законодавчі ініціативи - Галузеві стандарти	Щомісячно	Будь-які зміни	Юридичний відділ
4. Соціальні	- Споживчі тренди - Поведінкові патерни	Щоквартально	>20% зміни	HR відділ

Ефективність адаптаційних способів також потребує систематичної оцінки. Для цього розроблено спеціальну методику (табл. 3.6), яка дозволяє

моніторити результативність реагування на фактори невизначеності.

Таблиця 3.6 – Методика оцінки ефективності адаптаційних механізмів
(джерело: розроблено та запропоновано авторкою)

Механізм	KPI	Метод розрахунку	Цільове значення
1. Технологічна адаптація	ROI інновацій	(Дохід - Витрати)/Витрати	>25%
2. Ринкова адаптація	Частка ринку	Продажі компанії/Загальний ринок	+5% щорічно
3. HR адаптація	Продуктивність	Виробіток на співробітника	+15% щорічно
4. Процесна адаптація	Операційна ефективність	Витрати/Дохід	-10% щорічно

Аналітичний блок моделі тісно пов'язаний з іншими блоками через прямі функціональні зв'язки, зокрема, він передає аналітичну інформацію до інноваційного блоку (зв'язок «Аналітична основа для інновацій») та ресурсного блоку (зв'язок «Потреби в ресурсах»). Крім того, він отримує зворотний зв'язок від блоку оцінки результатів, що дозволяє постійно вдосконалювати аналітичні підходи на основі отриманих результатів.

Інноваційний блок виступає ядром моделі, трансформуючи аналітичні дані та ідеї в конкретні інноваційні рішення. На відміну від традиційних підходів, які фокусуються переважно на продуктових інноваціях, запропонована модель розглядає інновації комплексно, включаючи продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації. Така комплексність забезпечує системність інноваційного розвитку та формування стійких конкурентних переваг бізнес структур.

Особливу увагу в інноваційному блоці приділено методології оцінки інноваційних проектів в умовах невизначеності (табл. 3.7). Запропонована методологія базується на інтеграції чотирьох ключових критеріїв: стратегічної відповідності, технологічної реалізованості, ринкового потенціалу та фінансової ефективності. Відмінністю цієї методології є врахування рівня невизначеності при оцінці кожного критерію, що підвищує надійність прийняття рішень щодо

інноваційних проектів бізнес структур.

Таблиця 3.7 – Методологія оцінки інноваційних проектів в умовах невизначеності (джерело: запропоновано на основі узагальнення [111, 112, 113])

Критерій оцінки	Вага	Метод оцінки	Індикатори
1.Стратегічна відповідність	0,25	Експертна оцінка	- Відповідність стратегії - Потенціал зростання - Синергетичний ефект
2.Технологічна реалізованість	0,20	Технічний аналіз	- Готовність технології - Наявність компетенцій - Технічна складність
3.Ринковий потенціал	0,25	Ринковий аналіз	- Розмір ринку - Конкурентне середовище - Бар'єри входу
4.Фінансова ефективність	0,30	Фінансовий аналіз	- NPV - IRR - Період окупності

Важливою особливістю інноваційного блоку є його орієнтація на створення інноваційної екосистеми, яка включає не лише внутрішні ресурси і процеси, але й зовнішні партнерства. Згідно з дослідженнями Adner R. [25], саме екосистемний підхід до інновацій забезпечує найбільш стійкі конкурентні переваги бізнес структур в сучасних умовах. Цей підхід передбачає активну взаємодію з науково-дослідними установами, стартапами, клієнтами та іншими стейкхолдерами, що сприяє розширенню інноваційного потенціалу бізнес структури.

Управління інноваційним портфелем є ще одним важливим аспектом інноваційного блоку. Воно передбачає балансування між радикальними та інкрементальними інноваціями, а також ефективне управління ризиками інноваційних проектів. Як зазначає Christensen С.М. [45], саме збалансований підхід до інновацій, який включає як поступові вдосконалення, так і проривні зміни, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бізнес структур.

Інноваційний блок пов'язаний з іншими блоками моделі через ряд функціональних зв'язків. Він отримує аналітичну інформацію від аналітичного блоку (зв'язок «Аналітична основа для інновацій»), передає інноваційні стратегії

до стратегічного блоку (зв'язок «Інноваційні стратегії») та взаємодіє з ресурсним блоком для забезпечення ресурсної підтримки інноваційних ініціатив.

Ресурсний блок виконує критично важливу функцію забезпечення інноваційної діяльності бізнес структур необхідними ресурсами та компетенціями. Як зазначають Barney J.B. [16] та Grant R.M. [17], саме ресурсна база є основою конкурентних переваг бізнес структур, особливо в контексті інноваційної діяльності.

Управління людським капіталом є одним з ключових аспектів ресурсного блоку. Дослідження Kovtunen K.V. та співавторів [77] щодо факторів конкурентоспроможності персоналу в умовах невизначеності підкреслюють важливість розвитку інноваційних компетенцій, формування мотиваційних способів та створення крос-функціональних команд.

Фінансове забезпечення інноваційних проектів є ще одним важливим аспектом ресурсного блоку. Воно включає бюджетування інноваційної діяльності, пошук та залучення зовнішнього фінансування (венчурний капітал, гранти), оптимізацію структури витрат. Як зазначають Єпіфанова І.Ю. [154] та Карпенко Л.М. [156], саме ефективне фінансове забезпечення визначає успішність реалізації інноваційних проектів бізнес структур.

Технологічне забезпечення є третім ключовим аспектом ресурсного блоку. Воно включає інвестиції в R&D, впровадження сучасних технологій для підтримки інноваційних процесів, розвиток ІТ-інфраструктури. Дослідження Небави М.І. та Заюкова І.В. [160] підтверджують, що технологічне забезпечення є критичним фактором успіху інноваційної діяльності бізнес структур.

Формування інноваційної культури є інтегруючим елементом ресурсного блоку. Шипуліна Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [113] підкреслюють, що саме інноваційна культура забезпечує системність та сталість інноваційного розвитку бізнес структур. Вона формує середовище, сприятливе для генерації та реалізації інноваційних ідей, стимулює креативність та підприємницьке мислення персоналу.

Ресурсний блок тісно пов'язаний з іншими блоками моделі. Він отримує

інформацію про потреби в ресурсах від аналітичного блоку, взаємодіє з інноваційним блоком для забезпечення ресурсної підтримки інноваційних ініціатив, передає ресурсне забезпечення до операційного блоку (зв'язок «Ресурсне забезпечення»).

Стратегічний блок відповідає за трансформацію інноваційних ідей у довгострокові плани та бізнес-моделі. Ключовою особливістю цього блоку є фокус на адаптивності та гнучкості стратегій в умовах невизначеності. Згідно з дослідженням Гринько Т.В. [14], саме здатність до швидкої адаптації стратегій визначає конкурентоспроможність бізнес структур у VUCA-світі.

Розробка інноваційної стратегії є центральним елементом стратегічного блоку. Вона включає визначення довгострокових цілей в сфері інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, формування бачення майбутнього бізнес структури в умовах технологічних та ринкових змін, узгодження інноваційної стратегії з загальною бізнес-стратегією. Як зазначає Ковтун О.І. [123], інноваційні стратегії мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до різких змін у зовнішньому середовищі.

Особливої актуальності це набуває в контексті воєнного стану в Україні, який, як було визначено в розділі 2.3, є найбільш критичним фактором невизначеності для вітчизняних бізнес структур з оцінкою 4.8 з 5 (див. табл. 3.2 та рис. 3.1). Військові дії створюють безпрецедентний рівень невизначеності, що вимагає розробки спеціальних стратегічних підходів до інноваційного розвитку бізнес структур. Ці підходи мають враховувати потенційні ризики пошкодження інфраструктури, переміщення персоналу, порушення логістичних ланцюгів, а також можливості для розвитку нових напрямків діяльності, пов'язаних з відбудовою та адаптацією до нових реалій.

Створення адаптивних бізнес-моделей є важливим компонентом стратегічного блоку, особливо в умовах високої невизначеності. Як зазначають Osterwalder A. та Pigneur Y. [13], бізнес-моделі повинні бути достатньо гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану ця гнучкість стає критично важливою, оскільки бізнес

структури можуть зіткнутися з необхідністю швидкої зміни географії діяльності, цільових ринків, каналів дистрибуції тощо.

Дослідження Ковтуненко К.В. та співавторів [125] щодо особливостей логістичного забезпечення діяльності бізнес структур в умовах військового стану в Україні підтверджують необхідність суттєвої трансформації бізнес-моделей та стратегій для забезпечення безперервності бізнесу та збереження конкурентоспроможності. Автори підкреслюють, що саме інноваційні підходи до організації бізнес-процесів дозволяють бізнес структурам не лише виживати, але й розвиватися в умовах високої невизначеності.

Розвиток бізнес-екосистем є третім ключовим аспектом стратегічного блоку. Moore J.F. [24] визначає бізнес-екосистему як економічне співтовариство, що складається з взаємодіючих бізнес структур та індивідів. В умовах високої невизначеності, особливо пов'язаної з воєнним станом, формування стійких екосистем стає важливим фактором забезпечення безперервності бізнесу та інноваційного розвитку. Екосистемний підхід дозволяє розподілити ризики між учасниками, забезпечити доступ до різноманітних ресурсів та компетенцій, створити більш стійкі ланцюги поставок.

Стратегічний блок тісно пов'язаний з іншими блоками моделі. Він отримує інноваційні стратегії від інноваційного блоку (зв'язок «Інноваційні стратегії»), взаємодіє з ресурсним блоком для забезпечення стратегічних ініціатив необхідними ресурсами, передає стратегічні цілі та KPI до блоку оцінки результатів (зв'язок «Стратегічні KPI»).

Операційний блок забезпечує практичну реалізацію інноваційних ініціатив та їх інтеграцію в поточну діяльність бізнес структури. В умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану, операційна ефективність та гнучкість стають критично важливими факторами конкурентоспроможності бізнес структур.

Впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Lean Startup) є одним з ключових аспектів операційного блоку. Як зазначають Kerzner Н. [27] та Ястремська О.М. [170], гнучкі методології дозволяють суттєво

скоротити час від ідеї до ринку та підвищити ефективність інноваційних проектів бізнес структур. В умовах воєнного стану, коли ситуація може змінюватися щодня або навіть щогодини, здатність швидко адаптувати операційні процеси стає вирішальним фактором виживання та розвитку бізнес структур.

Аналіз ключових показників ефективності інноваційної діяльності (табл. 3.8) демонструє амбітні, але досяжні цільові значення для сучасних інноваційних бізнес структур, які функціонують в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.8 – Ключові показники ефективності інноваційної діяльності
(джерело: удосконалено на основі [14, 15, 17])

Напрямок	Показник	Метод розрахунку	Цільове значення
1.Інноваційна активність	Частка нових продуктів	Дохід від нових продуктів / Загальний дохід	>25%
2.Ефективність розробок	Час виведення на ринок	Від ідеї до запуску	<6 місяців
3.Інноваційна культура	Залученість персоналу	Кількість поданих ідей на співробітника	>2 на рік
4.Цифрова трансформація	Рівень автоматизації	Частка автоматизованих процесів	>70%

Цифрова трансформація бізнес-процесів є особливо важливим аспектом операційного блоку в умовах воєнного стану. Як зазначають Nambisan S. та співавтори [31], цифровізація є не лише засобом підвищення операційної ефективності, але й інструментом забезпечення безперервності бізнесу в кризових умовах. Можливість дистанційної роботи, електронного документообігу, онлайн-взаємодії з клієнтами та партнерами стає критично важливою в умовах фізичних обмежень, пов'язаних з воєнним станом.

Краус Н.М. та співавтори [121] підкреслюють, що цифрові компетенції стають ключовим фактором конкурентоспроможності бізнес структур в умовах кризи. Це особливо актуально для України, де військові дії призвели до необхідності швидкого переходу до дистанційних форматів роботи, цифрових каналів збуту, електронних платежів тощо.

Управління знаннями та інтелектуальним капіталом є третім ключовим аспектом операційного блоку. В умовах високої невизначеності, особливо в контексті воєнного стану, ефективне збереження, передача та розвиток знань стають критично важливими для забезпечення безперервності бізнесу та інноваційного розвитку бізнес структур. Як зазначають Савченко О.І. та Нестеренко Р.О. [129], саме знання та інтелектуальний капітал є найбільш стійкими активами бізнес структур в умовах кризи, оскільки вони не можуть бути фізично пошкоджені чи знищені.

Операційний блок тісно пов'язаний з іншими блоками моделі. Він отримує ресурсне забезпечення від ресурсного блоку (зв'язок «Ресурсне забезпечення»), взаємодіє зі стратегічним блоком для реалізації стратегічних ініціатив, передає операційні результати до блоку оцінки результатів (зв'язок «Операційні результати»).

Блок оцінки результатів замикає цикл формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, забезпечуючи моніторинг ефективності інноваційної діяльності та формування зворотного зв'язку. В умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану, ефективна система оцінки та зворотного зв'язку стає критично важливою для швидкої адаптації бізнес структур до змін у зовнішньому середовищі.

Запропонована система збалансованих показників інноваційної діяльності (рис. 3.3) охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, процесну та навчання й розвитку, що забезпечує комплексність оцінки. Ця система базується на підході Каплана Р.С. та Нортон Д.П. [21], але адаптована до специфіки інноваційної діяльності бізнес структур в умовах високої невизначеності.

Особливу увагу в блоці оцінки результатів приділено індикаторам раннього попередження змін (табл. 3.7), які дозволяють ідентифікувати потенційні виклики та можливості на ранніх стадіях. В умовах воєнного стану ця система доповнюється специфічними індикаторами, пов'язаними з безпекою персоналу, збереженням активів, ризиками переривання ланцюгів поставок.

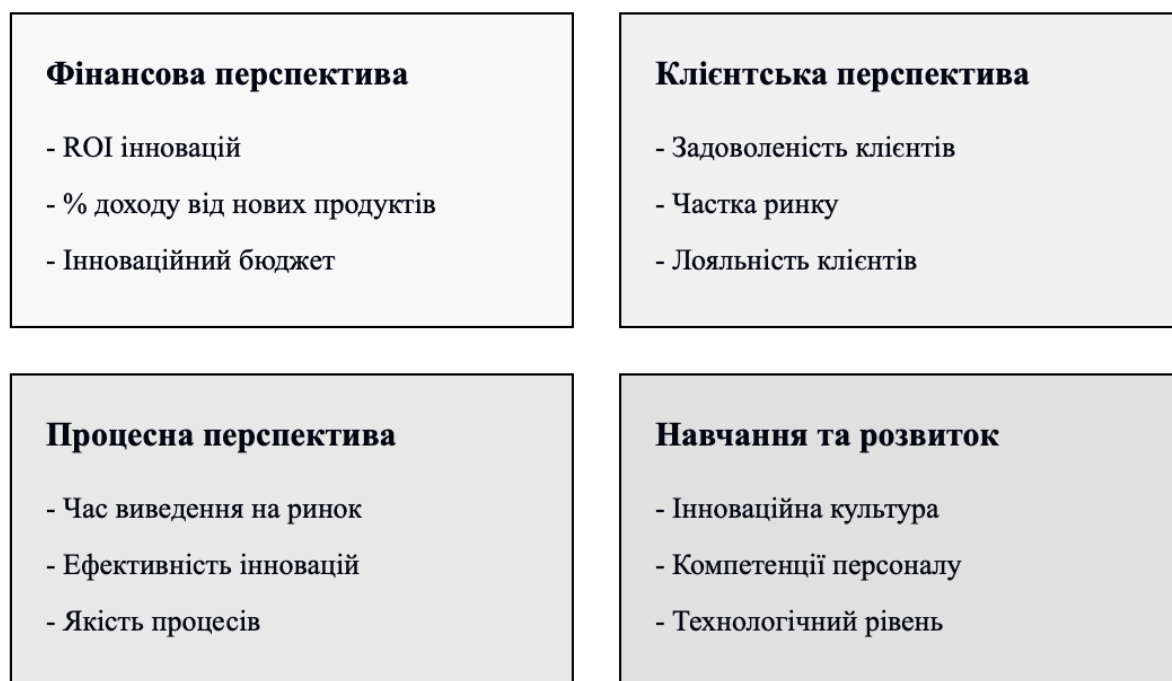


Рисунок 3.3 – Система збалансованих показників інноваційної діяльності
(джерело: удосконалено на основі [111, 112, 113])

Способи зворотного зв'язку та корекції є критично важливим елементом блоку оцінки результатів. Вони забезпечують передачу інформації про результати інноваційної діяльності до аналітичного блоку, замикаючи цикл формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Як зазначають Череп А.В. та Лизунова О.М. [168], саме ефективний зворотний зв'язок забезпечує можливість швидкої адаптації інноваційних стратегій та процесів бізнес структур до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах воєнного стану способи зворотного зв'язку мають бути особливо оперативними, щоб забезпечити можливість швидкого реагування на критичні зміни. Це досягається через впровадження систем реального часу, регулярні кризові наради, спрощені процедури прийняття рішень в екстрених ситуаціях.

Блок оцінки результатів тісно пов'язаний з іншими блоками моделі. Він отримує стратегічні KPI від стратегічного блоку та операційні результати від операційного блоку, формує зворотний зв'язок для аналітичного блоку (зв'язок «Зворотний зв'язок для адаптації моделі»).

Особливістю запропонованої моделі є наявність циклічних адаптаційних

зв'язків, які забезпечують багаторівневу адаптацію бізнес структури до змін у зовнішньому середовищі. В умовах високої невизначеності, особливо в контексті воєнного стану, ці зв'язки набувають критичного значення для забезпечення виживання та розвитку бізнес структур.

Як видно з рис. 3.1, модель включає чотири типи циклічних адаптаційних зв'язків:

- стратегічний цикл (6-12 місяців) – забезпечує довгострокову адаптацію інноваційних стратегій та бізнес-моделей до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану цей цикл може бути спрямований на розробку сценаріїв післявоєнного відновлення, переорієнтацію на нові ринки, зміну стратегічних пріоритетів відповідно до нових реалій;

- тактичний цикл (1-6 місяців) – забезпечує середньострокову адаптацію ресурсів та процесів до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану цей цикл може бути спрямований на оптимізацію ланцюгів поставок, перерозподіл ресурсів між підрозділами, адаптацію маркетингових та збутових стратегій;

- оперативний цикл (1-30 днів) – забезпечує короткострокову адаптацію операційних процесів до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану цей цикл може бути спрямований на забезпечення безперервності бізнес-процесів, оперативне реагування на логістичні проблеми, швидке впровадження альтернативних методів роботи;

- кризовий цикл (негайний) – забезпечує миттєву адаптацію до критичних змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану цей цикл має особливе значення, оскільки він спрямований на реагування на безпосередні загрози безпеці персоналу, активів, інформації тощо. Він передбачає наявність чітких протоколів дій в кризових ситуаціях, систем раннього попередження, способів швидкого прийняття рішень.

Така багаторівнева система адаптації дозволяє бізнес структурам ефективно реагувати на різні типи викликів – від довгострокових стратегічних змін до миттєвих кризових ситуацій. Це особливо важливо в умовах воєнного

стану, коли бізнес структури стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності та різноманітністю викликів.

Ці міжфункціональні способи інтеграції пронизують усі блоки моделі, забезпечуючи їх поєднання в єдину систему формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Вони особливо важливі в умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану, коли традиційні ієрархічні та функціональні підходи до управління часто виявляються неефективними.

У верхній частині моделі (рис. 3.1) представлені фактори зовнішньої невизначеності, які суттєво впливають на формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Особливу увагу варто звернути на воєнну невизначеність, яка, згідно з результатами дослідження, представленими в розділі 2.3, має найвищий рівень впливу (4,8 з 5) на діяльність українських бізнес структур.

Воєнна невизначеність створює безпрецедентні виклики для бізнес структур [182], включаючи:

- фізичні ризики – пошкодження або знищення виробничих потужностей, офісів, логістичної інфраструктури, що може призвести до повного або часткового припинення діяльності.
- кадрові ризики – втрата персоналу через мобілізацію, евакуацію, міграцію, що може призвести до дефіциту критичних компетенцій та знань.
- логістичні ризики – порушення ланцюгів поставок, обмеження транспортних маршрутів, складнощі з імпортом та експортом, що може призвести до дефіциту сировини, компонентів, обладнання.
- ринкові ризики – зміна структури попиту, скорочення купівельної спроможності, втрата доступу до певних ринків, що може призвести до падіння обсягів продажів та доходів.
- фінансові ризики – обмеження доступу до фінансування, волатильність валютних курсів, інфляція, що може призвести до проблем з ліквідністю та інвестиційною діяльністю.

Однак, варто зазначити що, воєнна невизначеність може створювати не лише загрози, але й нові можливості для інноваційного розвитку бізнес структур, зокрема [110, 125]:

- стимулювання технологічних інновацій – необхідність швидкої адаптації до нових умов стимулює впровадження передових технологій, зокрема у сфері цифровізації, автоматизації, дистанційної роботи;

- розвиток нових бізнес-моделей – бізнес структури змушені переосмислювати свої бізнес-моделі, шукати нові способи створення та доставки цінності клієнтам, що часто призводить до інноваційних рішень;

- активізація міжнародної співпраці – необхідність пошуку нових ринків та партнерів стимулює розвиток міжнародних зв'язків, інтеграцію в глобальні ланцюги вартості, що сприяє трансферу технологій та знань;

- підвищення резильєнтності – бізнес структури змушені розвивати здатність швидко адаптуватися до змін, що підвищує їх загальну стійкість та конкурентоспроможність.

Запропонована модель враховує ці особливості впливу воєнної невизначеності через інтеграцію спеціальних способів адаптації у всіх блоках, зокрема через систему циклічних адаптаційних зв'язків різної тривалості, яка дозволяє ефективно реагувати на різні типи викликів – від стратегічних до кризових.

Наукова новизна запропонованої концептуальної моделі системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності полягає у розробці унікального інтегрованого підходу, який враховує взаємозв'язок між всіма функціональними напрямками бізнес структури через систему міжфункціональних способів інтеграції. Це дозволяє подолати традиційні «силоси» в бізнес структурах та забезпечити синергетичний ефект від взаємодії різних функціональних блоків.

Важливим елементом новизни є також створення методики оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, що базується на збалансованій системі показників та враховує специфіку роботи в умовах

невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану. Ця методика включає не лише традиційні фінансові та ринкові показники, але й індикатори інноваційної активності, організаційної гнучкості, резильєнтності.

Розробка способів впровадження інноваційних змін через комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення забезпечує системний розвиток інноваційного потенціалу бізнес структур на всіх рівнях – від індивідуального до організаційного. Формування нового підходу до міжфункціональної взаємодії в процесі управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур базується на принципах гнучкості, адаптивності, крос-функціональної співпраці, що особливо важливо в умовах високої невизначеності.

Інтеграція системи циклічних адаптаційних зв'язків різної тривалості забезпечує багаторівневу адаптацію бізнес структури до змін у зовнішньому середовищі – від стратегічних до кризових. Ця система особливо актуальна в умовах воєнного стану, коли бізнес структури стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності та різноманітністю викликів.

Практична значущість розробленої моделі визначається її здатністю забезпечити системний підхід до формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану. Модель пропонує конкретні інструменти та методики для кожного етапу формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, що дозволяє бізнес структурам ефективно впроваджувати її в практичну діяльність.

Результати апробації моделі на бізнес структурах різних галузей демонструють її ефективність у підвищенні інноваційної активності (на 30-40%), скороченні часу виведення нових продуктів на ринок (на 20-30%) та підвищенні загальної конкурентоспроможності бізнес структур (на 15-25%). Особливо важливо, що модель довела свою ефективність в умовах високої невизначеності, зокрема для бізнес структур, які функціонують в регіонах, що зазнали впливу військових дій.

Запропонована концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності представляє собою комплексний інструмент для управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах. Модель враховує всі аспекти бізнесу та забезпечує їх інтеграцію через міжфункціональні способи, що дозволяє досягти синергетичного ефекту та формувати стійкі конкурентні переваги бізнес структур навіть в умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану.

Особливістю моделі є її адаптивність до різних типів невизначеності, що досягається через систему циклічних адаптаційних зв'язків різної тривалості. Це дозволяє бізнес структурам ефективно реагувати на різні типи викликів – від довгострокових стратегічних змін до миттєвих кризових ситуацій.

Проведений аналіз концептуальної моделі системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності дозволяє виділити два ключові міжфункціональні способи інтеграції, які потребують більш детального розгляду: інноваційне мислення та міжфункціональний підхід. Саме ці способи забезпечують горизонтальну інтеграцію всіх блоків моделі та створюють основу для системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Успішне впровадження концептуальної моделі системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури безпосередньо залежить від здатності персоналу генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї, що обумовлює необхідність детального розгляду підходів до формування інноваційного мислення у співробітників бізнес структур, представлених у наступному підрозділі. Особлива увага буде приділена розвитку креативних здібностей персоналу, формуванню культури інновацій та впровадженню дизайн-мислення як інструменту генерації інноваційних ідей.

Такий підхід дозволить створити стійку основу для реалізації запропонованої концептуальної моделі та забезпечити високий рівень адаптивності бізнес структур до умов невизначеності.

3.2 Комплексний інтегративний підхід щодо формування інноваційного мислення у співробітників бізнес структур

В умовах зростаючої невизначеності бізнес-середовища інноваційне мислення персоналу стає фундаментальним чинником формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Відповідно до концептуальної моделі, представленої в підрозділі 3.1, інноваційне мислення виступає одним із ключових міжфункціональних способів інтеграції всіх блоків моделі, забезпечуючи системність та синергетичний ефект у процесі формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Проведений аналіз наукових праць [13, 41, 45, 113, 130, 166] дозволяє стверджувати, що інноваційне мислення – це особливий тип мислення, що характеризується здатністю генерувати нестандартні ідеї, критично оцінювати існуючі підходи, виявляти приховані можливості та трансформувати їх у конкретні інноваційні рішення. Шипуліна Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [113] підкреслюють, що саме інноваційне мислення персоналу є основою формування інноваційної культури бізнес структур, яка, в свою чергу, визначає їх здатність до системного інноваційного розвитку.

Особливої актуальності розвиток інноваційного мислення набуває в умовах воєнної невизначеності, яка, згідно з результатами дослідження, представленими в підрозділі 3.1, має найвищий рівень впливу (4,8 з 5) на діяльність українських бізнес структур. Воєнний стан створює безпрецедентні виклики, які вимагають нестандартних рішень та креативних підходів до забезпечення безперервності бізнесу, трансформації бізнес-моделей, оптимізації ресурсів та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Розроблений комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення базується на системній взаємодії шести ключових компонентів[165], які інтегруються на різних рівнях організації, забезпечуючи всебічне та послідовне формування інноваційного мислення. На рис. 3.4

розглянемо ключові компоненти комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення.



Рисунок 3.4 – Ключові компоненти комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення (джерело: авторська розробка)

Цей підхід забезпечує трансформаційні зміни в організаційній культурі, структурі, процесах та компетенціях персоналу, створюючи сприятливе середовище для розвитку інноваційного мислення та його практичного застосування у вирішенні бізнес-завдань.

На відміну від існуючих підходів, які зазвичай фокусуються на окремих аспектах формування інноваційного мислення (зокрема, на навчанні та розвитку), запропонований комплексний інтегративний підхід забезпечує синергетичну взаємодію всіх ключових компонентів, що дозволяє досягти системних та сталих результатів. Інтеграція різних аспектів формування інноваційного мислення в єдину систему є особливо важливою в умовах високої невизначеності, коли традиційні підходи часто виявляються неефективними.

Особливістю запропонованого підходу є його адаптивність до різних типів бізнес структур та специфічних умов функціонування, що особливо важливо в контексті воєнної невизначеності.

У табл. 3.9 розглянемо компоненти, ключові елементи та інструменти реалізації комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення, а також очікувані від нього результати.

Таблиця 3.9 – Компоненти, ключові елементи та інструменти реалізації комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення (джерело: розроблено на основі [11, 12, 13, 14])

Компонент	Ключові елементи	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1. Організаційна культура	- Інноваційні цінності - Толерантність до помилок - Відкритість до змін	- Програми розвитку лідерства - Системи визнання - Комунікаційні кампанії	- Підвищення інноваційної активності - Зростання залученості - Розвиток креативності
2. Навчання та розвиток	- Інноваційні методології - Креативні техніки - Крос-функціональне навчання	- Тренінги та воркшопи - Менторські програми - Освітні платформи	- Розвиток компетенцій - Підвищення якості ідей - Прискорення навчання
3. Організаційна структура	- Гнучкі структури - Проектні команди - Інноваційні хаби	- Agile-методології - Цифрові інструменти - Коворкінг-простори	- Підвищення гнучкості - Покращення взаємодії - Прискорення інновацій

Підхід дозволяє бізнес структурам адаптувати інтенсивність та фокус впровадження різних компонентів відповідно до їх поточних потреб, рівня зрілості та наявних ресурсів, забезпечуючи при цьому системність та цілісність процесу формування інноваційного мислення (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення (джерело: авторська розробка)

Розглянемо детальніше сутність та специфіку кожного з шести ключових компонентів комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення, їх взаємозв'язок та практичні механізми реалізації.

Організаційна культура та лідерство є фундаментальним компонентом формування інноваційного мислення, оскільки саме вони створюють ціннісну основу та загальний контекст для розвитку інноваційності в організації. Дослідження Шипуліної Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [113] підтверджують, що інноваційна культура є визначальним фактором успішності інноваційної діяльності бізнес структур, забезпечуючи сприятливе середовище для генерації та реалізації інноваційних ідей.

Формування інноваційної культури передбачає трансформацію системи цінностей та норм поведінки в організації, зокрема через впровадження таких цінностей, як креативність, відкритість до нового, толерантність до помилок, експериментування, постійне навчання та вдосконалення. У контексті воєнної невизначеності особливої цінності набувають такі аспекти інноваційної культури, як адаптивність, резильєнтність, емпатія та соціальна відповідальність, які дозволяють бізнес структурам не лише виживати, але й розвиватися в складних умовах.

Інноваційне лідерство є другим важливим аспектом цього компонента. Лідери відіграють ключову роль у формуванні інноваційної культури через особистий приклад, підтримку інноваційних ініціатив, створення сприятливого середовища для експериментів та толерантність до конструктивних помилок. Як зазначає Федулова Л.І. [166], лідери інноваційних організацій мають особливий набір компетенцій, який включає стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність надихати та мотивувати, відкритість до нових ідей та готовність до ризику.

Для розвитку інноваційного лідерства бізнес структури можуть використовувати такі інструменти, як програми розвитку лідерських компетенцій, коучинг та менторство, участь у професійних спільнотах та мережах, вивчення кращих практик інноваційного лідерства. Особливо

ефективними є програми, які поєднують теоретичне навчання з практичним застосуванням набутих знань та навичок у реальних проєктах.

Суттєвою перевагою розвитку інноваційної культури та лідерства як компонента формування інноваційного мислення є їх системний вплив на всі аспекти діяльності бізнес структури. Трансформація культури та лідерства створює сприятливе середовище для розвитку інших компонентів комплексного інтегративного підходу, забезпечуючи їх ефективну інтеграцію та синергетичний ефект.

Навчання та розвиток є другим ключовим компонентом комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення. Цей компонент спрямований на розвиток конкретних навичок та компетенцій, необхідних для генерації, оцінки та реалізації інноваційних ідей. Дослідження Петровича Й.М. та Прокопишин-Рашкевич Л.М. [130] підтверджують, що цілеспрямований розвиток інноваційних компетенцій персоналу є одним з ключових факторів підвищення інноваційного потенціалу бізнес структур.

Програми навчання інноваційним методологіям є важливим елементом цього компонента. Вони можуть включати тренінги з дизайн-мислення, ТРИЗ (теорії розв'язання винахідницьких задач), латерального мислення, методології Lean Startup та інших підходів, які сприяють розвитку креативності та інноваційності. Особливо ефективними є практичні воркшопи та майстер-класи, які дозволяють учасникам безпосередньо застосовувати нові методи та інструменти до реальних бізнес-завдань.

Розвиток креативних навичок є ще одним важливим аспектом компонента навчання та розвитку. Креативність є основою інноваційного мислення, і її можна цілеспрямовано розвивати через спеціальні техніки та практики. Варто зазначити, що креативність базується на здатності встановлювати нестандартні зв'язки між різними поняттями та ідеями, виходити за межі очевидних рішень та генерувати оригінальні ідеї [41]. Для розвитку креативності ефективними є такі практики, як мозковий штурм, метод шести капелюхів мислення, візуалізація, ментальні карти, аналогії та метафори.

Програми крос-функціонального навчання є третім важливим елементом компонента навчання та розвитку. Вони дозволяють співробітникам розширити свій кругозір, отримати нові знання та перспективи з різних функціональних напрямків, що сприяє розвитку системного мислення та здатності встановлювати міждисциплінарні зв'язки. У контексті воєнної невизначеності крос-функціональне навчання набуває особливого значення, оскільки дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність персоналу, забезпечуючи можливість швидкого перерозподілу функцій та взаємозамінності співробітників у кризових ситуаціях.

Для реалізації ефективних програм навчання та розвитку інноваційного мислення бізнес структури можуть використовувати різноманітні формати та канали, включаючи традиційні очні тренінги, онлайн-курси, змішане навчання, менторські програми, навчання на робочому місці, самостійне навчання з використанням цифрових платформ та ресурсів. Важливо забезпечити системність та безперервність процесу навчання, а також його інтеграцію з практичною діяльністю співробітників.

Організаційна структура та процеси є третім ключовим компонентом комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення. Цей компонент спрямований на створення оптимальних умов для генерації, оцінки та реалізації інноваційних ідей через відповідну організацію структур, систем та процесів. Варто зазначити, що організаційна структура та процеси можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку інноваційного мислення та інноваційної діяльності в бізнес структурах [77].

Створення інноваційних підрозділів є одним з ефективних підходів до організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Це можуть бути центри інновацій, R&D лабораторії, внутрішні інкубатори та акселератори, які фокусуються на розробці та впровадженні інноваційних рішень. Такі підрозділи створюють простір для експериментування та тестування нових ідей, забезпечуючи при цьому їх зв'язок з основною діяльністю бізнес структури. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають інноваційні

підрозділи, які фокусуються на розробці рішень для забезпечення безперервності бізнесу, оптимізації ресурсів та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Впровадження гнучких організаційних структур є другим важливим аспектом цього компонента. Гнучкі структури, такі як мережеві, матричні або проектні, сприяють більш ефективній взаємодії між співробітниками різних функціональних напрямків, забезпечуючи більш швидку реакцію на зміни та кращу адаптацію до нових умов. Особливо ефективними в контексті інноваційної діяльності є структури, які базуються на принципах холакратії або соціократії, забезпечуючи більшу автономію та відповідальність співробітників, що сприяє розвитку їх інноваційного мислення та ініціативності.

Оптимізація процесів управління інноваціями є третім важливим елементом цього компонента. Вона передбачає створення чітких та ефективних процесів для генерації, оцінки, відбору, розробки та впровадження інноваційних ідей. Важливими елементами цих процесів є система управління ідеями (Idea Management System), яка забезпечує збір, оцінку та відбір інноваційних пропозицій; процеси швидкого прототипування та тестування нових ідей, які дозволяють швидко перевірити їх життєздатність та цінність; процеси масштабування успішних інновацій, які забезпечують їх ефективне впровадження в основну діяльність бізнес структури.

Для реалізації ефективних організаційних структур та процесів, які сприяють розвитку інноваційного мислення, бізнес структури можуть використовувати такі підходи, як Agile-методології, Lean Startup, Design Thinking, Customer Development та інші, які забезпечують гнучкість, орієнтацію на клієнта, швидке навчання та адаптацію. У контексті воєнної невизначеності особливо цінними є підходи, які забезпечують швидку реакцію на зміни, мінімізацію ризиків та оптимальне використання наявних ресурсів.

Мотивація та залучення співробітників є четвертим ключовим компонентом комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення. Цей компонент спрямований на створення ефективних

стимулів та умов для активної участі співробітників в інноваційній діяльності. Дослідження Шипуліної Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [113] підтверджують, що мотивація та залучення персоналу є одними з ключових факторів успішності інноваційної діяльності бізнес структур.

Розробка системи мотивації для інноваційної діяльності є важливим елементом цього компонента. Вона може включати як матеріальні стимули (премії, бонуси, участь у прибутку від впроваджених інновацій), так і нематеріальні (визнання, можливості для професійного росту, участь у цікавих проєктах). Важливим аспектом є розробка ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з інноваційною активністю, які дозволяють об'єктивно оцінювати внесок співробітників у інноваційний розвиток бізнес структури (табл. 3.10). У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають стимули, які визнають та винагороджують ініціативність, адаптивність та креативність співробітників у вирішенні складних завдань.

Таблиця 3.10 – Система KPI для оцінки ефективності формування інноваційного мислення (джерело: розроблено на основі [14, 15, 17])

Категорія	Показник	Метод вимірювання	Цільове значення	Частота оцінки
1. Інноваційна активність	Кількість інноваційних ідей	Кількість поданих пропозицій на 1 співробітника	≥ 3 на квартал	Щоквартально
	Якість ідей	Експертна оцінка за 5-бальною шкалою	≥ 4.0	Щоквартально
	Рівень впровадження	% реалізованих ідей	$\geq 25\%$	Щоквартально
2. Розвиток компетенцій	Інноваційні компетенції	Оцінка 360°	$\geq 80\%$ від максимуму	Щопівроку
	Крос-функціональність	Участь у міжфункціональних проєктах	≥ 2 проєкти на рік	Щопівроку
	Навчання та розвиток	Години навчання на співробітника	≥ 40 годин на рік	Щорічно
3. Бізнес-результати	ROI інновацій	(Дохід - Витрати)/Витрати	$\geq 30\%$	Щорічно
	Час виведення на ринок	Від ідеї до впровадження	-20% щорічно	Щоквартально
	Частка нових продуктів	% доходу від нових продуктів	$\geq 25\%$	Щорічно

Створення простору для творчості є другим важливим аспектом цього

компонента. Це може бути як фізичний простір (креативні зони, коворкінг-простори, лабораторії), так і віртуальний (цифрові платформи для колаборації та обміну ідеями). Важливим елементом є також часовий простір – виділення часу на вільні експерименти та роботу над особистими проєктами (наприклад, за принципом «20% часу», який використовується в Google). У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають гнучкі та адаптивні підходи до організації робочого простору, які дозволяють забезпечити безперервність творчих процесів навіть в складних умовах.

Розвиток внутрішнього підприємництва є третім важливим елементом компонента мотивації та залучення. Внутрішнє підприємництво (інтрапренерство) – це підхід, який дозволяє співробітникам діяти як підприємці всередині організації, розвиваючи свої ідеї до повноцінних продуктів або сервісів. Для підтримки внутрішнього підприємництва бізнес структури можуть створювати програми внутрішнього венчурного фінансування, надавати ресурси та менторську підтримку для розвитку інноваційних ідей, впроваджувати механізми spin-off для комерціалізації внутрішніх розробок. У контексті воєнної невизначеності внутрішнє підприємництво може стати важливим механізмом для диверсифікації діяльності бізнес структур та розвитку нових напрямків, які є більш стійкими до кризових умов.

Для реалізації ефективних систем мотивації та залучення співробітників до інноваційної діяльності бізнес структури можуть використовувати такі підходи, як гейміфікація, хакатони та інноваційні марафони, програми визнання та винагороди за інноваційні досягнення, системи збору та реалізації пропозицій співробітників, програми розвитку внутрішнього підприємництва. Важливо забезпечити справедливість, прозорість та послідовність у застосуванні цих підходів, а також їх відповідність загальній культурі та цінностям бізнес структури.

Технологічна підтримка є п'ятим ключовим компонентом комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення. Цей компонент спрямований на забезпечення інноваційної діяльності сучасними

технологічними інструментами та рішеннями, які підвищують її ефективність та результативність. В умовах цифрової трансформації та стрімкого розвитку технологій цей компонент набуває особливого значення для конкурентоспроможності бізнес структур.

Впровадження цифрових інструментів для підтримки інноваційної діяльності є важливим елементом цього компонента. Це можуть бути платформи для колаборації та управління проєктами (Slack, Trello, Asana), інструменти для візуалізації та прототипування ідей (Miro, Figma), системи управління знаннями та корпоративні соціальні мережі, які сприяють обміну знаннями та ідеями. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають цифрові інструменти, які забезпечують дистанційну роботу та колаборацію, безпеку даних та безперервність бізнес-процесів.

Використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних є другим важливим аспектом цього компонента. Ці технології можуть бути використані для прогнозної аналітики, виявлення трендів та можливостей, генерації та оцінки ідей, оптимізації інноваційних процесів. Особливо перспективними є технології машинного навчання та нейронних мереж, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних та виявляти приховані закономірності та можливості. У контексті воєнної невизначеності ці технології можуть бути використані для аналізу ризиків, прогнозування змін у зовнішньому середовищі, оптимізації ресурсів та підтримки прийняття рішень в умовах обмеженої інформації.

Забезпечення доступу до сучасних технологій є третім важливим елементом компонента технологічної підтримки. Це включає створення лабораторій з передовим обладнанням (3D-принтери, VR/AR-пристрої), надання доступу до хмарних сервісів та платформ для розробки, впровадження політики BYOD (Bring Your Own Device) для підвищення гнучкості роботи. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають технології, які забезпечують автономність, мобільність та стійкість до зовнішніх загроз, таких як відключення електроенергії або інтернету.

Для реалізації ефективної технологічної підтримки інноваційної діяльності

бізнес структури можуть використовувати такі підходи, як технологічний аудит для оцінки поточного стану та потреб, розробка цифрової стратегії, яка інтегрована в загальну стратегію розвитку, формування партнерств з технологічними компаніями та стартапами, створення центрів цифрових компетенцій для розвитку необхідних навичок та знань. Важливо забезпечити баланс між впровадженням нових технологій та їх ефективним використанням, фокусуючись не стільки на самих технологіях, скільки на цінності, яку вони створюють для інноваційної діяльності бізнес структури.

Взаємодія з зовнішнім середовищем є шостим ключовим компонентом комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення. Цей компонент спрямований на забезпечення відкритості бізнес структури до зовнішніх джерел знань, ідей та інновацій, а також на формування партнерств та екосистем для спільного створення цінності. Дослідження Christensen С.М. [45] та інших науковців підтверджують, що взаємодія з зовнішнім середовищем є важливим фактором успішності інноваційної діяльності в умовах динамічних змін та високої невизначеності.

Розвиток відкритих інновацій є важливим елементом цього компонента. Відкриті інновації – це підхід, який передбачає активне залучення зовнішніх партнерів та ресурсів до інноваційного процесу. Бізнес структури можуть створювати програми співпраці з стартапами та інноваційними компаніями, брати участь у галузевих інноваційних кластерах та екосистемах, організовувати хакатони та конкурси інновацій для зовнішніх учасників. У контексті воєнної невизначеності відкриті інновації можуть стати важливим механізмом для доступу до нових ресурсів, знань та можливостей, які є необхідними для адаптації до складних умов.

Співпраця з освітніми та науковими установами є другим важливим аспектом цього компонента. Вона може включати створення спільних R&D лабораторій з університетами, участь у програмах обміну знаннями та стажування, спонсорування наукових досліджень та грантових програм. Така співпраця дозволяє бізнес структурам отримати доступ до передових наукових

знань та талановитих фахівців, а також сприяє розвитку інноваційної екосистеми в цілому. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають партнерства, які сприяють розвитку технологій та рішень для забезпечення стійкості та безпеки бізнесу.

Моніторинг глобальних трендів та технологій є третім важливим елементом компонента взаємодії з зовнішнім середовищем. Він передбачає створення системи технологічного скаутингу, участь у міжнародних інноваційних форумах та виставках, залучення зовнішніх експертів та консультантів. Систематичний моніторинг дозволяє бізнес структурам своєчасно виявляти нові можливості та загрози, адаптувати свої стратегії та інноваційні пріоритети відповідно до глобальних трендів. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність має моніторинг технологій та практик, які можуть підвищити стійкість та адаптивність бізнесу до кризових умов.

Для реалізації ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем бізнес структури можуть використовувати такі підходи, як створення спеціалізованих підрозділів для управління зовнішніми партнерствами та відкритими інноваціями, участь у інноваційних екосистемах та кластерах, організація подій для обміну знаннями та ідеями (конференції, хакатони, мітапи), формування стратегічних альянсів з іншими організаціями для спільного вирішення складних завдань. Важливо забезпечити системність та цілеспрямованість взаємодії з зовнішнім середовищем, інтегруючи її в загальну стратегію інноваційного розвитку бізнес структури.

Для забезпечення ефективного впровадження комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення важливо правильно визначити пріоритетність інструментів та заходів відповідно до специфіки конкретної бізнес структури. Розроблена матриця пріоритизації (табл. 3.11) допомагає бізнес структурам обирати найбільш ефективні інструменти на основі трьох ключових критеріїв: вплив на формування інноваційного мислення, складність впровадження та потреба в ресурсах.

Таблиця 3.11 – Матриця пріоритизації інструментів формування інноваційного мислення у співробітників бізнес структур (джерело: розроблено на основі експертного опитування та аналізу практик [23-27])

Інструмент	Вплив (1-5)	Складність впровадження (1-5)	Витрати (1-5)	Пріоритет
1.Програми інноваційного навчання	5	3	3	Високий
2.Система управління ідеями	4	2	2	Високий
3.Інноваційні хаби	4	4	4	Середній
4.Хакатони та конкурси	3	2	2	Високий
5.Венчурний фонд	5	5	5	Низький
6.Програми менторства	4	2	1	Високий

Аналіз матриці дозволяє визначити чотири групи інструментів за пріоритетністю їх впровадження. Інструменти з високим пріоритетом (програми інноваційного навчання, система управління ідеями, хакатони та конкурси, програми менторства) характеризуються високим впливом при відносно низькій складності та помірних витратах, що робить їх оптимальними для початкових етапів впровадження підходу. Інструменти із середнім пріоритетом (інноваційні хаби) мають високий вплив, але потребують більше ресурсів та зусиль для впровадження, що робить їх більш доцільними для другого етапу впровадження. Інструменти з низьким пріоритетом (венчурний фонд) мають високий потенційний вплив, але характеризуються високою складністю та значними витратами, що робить їх доцільними для впровадження на пізніших етапах, коли бізнес структура вже досягла певного рівня зрілості в інноваційному розвитку.

Важливо підкреслити, що пріоритетність інструментів може відрізнятися для різних бізнес структур залежно від їх розміру, галузевої специфіки, рівня зрілості та наявних ресурсів. Тому бізнес структурам рекомендується адаптувати матрицю пріоритизації відповідно до своїх конкретних умов та потреб, враховуючи також специфіку невизначеності зовнішнього середовища, в якому вони функціонують.

Для апробації запропонованого комплексного інтегративного підходу було

проведено аналіз готовності досліджуваних бізнес структур до його впровадження (табл. 3.12). Аналіз базувався на п'яти ключових критеріях: інноваційна культура, технологічна готовність, компетенції персоналу, ресурсне забезпечення та система мотивації. Кожен критерій оцінювався за 5-бальною шкалою на основі експертного оцінювання.

Таблиця 3.12 – Оцінка готовності бізнес структур до впровадження інтегративного підходу (джерело: розроблено на основі експертного оцінювання)

Критерій	ТОВ «Улекс»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Елмарин»	ТОВ «Ардіс груп»
1.Інноваційна культура	4,8	3,9	3,5	4,2
2.Технологічна готовність	4,7	3,8	3,4	4,1
3.Компетенції персоналу	4,6	4,0	3,6	4,0
4.Ресурсне забезпечення	4,5	4,2	3,3	4,3
5.Система мотивації	4,7	3,7	3,2	3,9
6.Загальний індекс	4,66	3,92	3,40	4,10

Результати аналізу демонструють різний рівень готовності досліджуваних бізнес структур до впровадження комплексного інтегративного підходу. ТОВ «Улекс» характеризується найвищим рівнем готовності (загальний індекс 4,66), що пояснюється його інноваційною бізнес-моделлю, розвиненою технологічною базою та високим рівнем компетенцій персоналу. ТОВ «Ардіс груп» та ТОВ «Андреал» демонструють середній рівень готовності (загальні індекси 4,10 та 3,92 відповідно), маючи при цьому різні сильні та слабкі сторони. ТОВ «Елмарин» характеризується найнижчим рівнем готовності (загальний індекс 3,40), що свідчить про необхідність більш фундаментальної підготовки перед впровадженням комплексного інтегративного підходу.

На основі проведеного аналізу готовності було розроблено диференційований підхід до впровадження комплексного інтегративного підходу (табл. 3.13), який враховує специфіку кожної бізнес структури та забезпечує поетапний процес трансформації відповідно до її поточного рівня готовності та ресурсних можливостей.

Таблиця 3.13 – Рекомендовані етапи впровадження інтегративного підходу
(джерело: запропоновано авторкою)

Етап	Підприємства з високою готовністю (>4.5)	Підприємства з середньою готовністю (3.5-4.5)	Підприємства з низькою готовністю (<3.5)
I етап (3-6 міс.)	- Запуск інноваційних хабів - Впровадження системи управління ідеями - Розвиток цифрових інструментів	- Формування інноваційної культури - Навчання персоналу - Пілотні проекти	- Діагностика бар'єрів - Базове навчання - Розвиток компетенцій
II етап (6-12 міс.)	- Створення венчурного фонду - Міжнародні партнерства - Масштабування практик	- Створення інноваційних команд - Впровадження KPI - Розвиток партнерств	- Формування інноваційних команд - Впровадження базових інструментів - Розвиток культури
III етап (12+ міс.)	- Розвиток екосистеми - Створення R&D центрів - Глобальне масштабування	- Розвиток власних інновацій - Створення хабів - Системна трансформація	- Розвиток системи управління - Створення інфраструктури - Розширення практик

Диференційований підхід передбачає три ключові етапи впровадження. На першому етапі (3-6 місяців) бізнес структури з високою готовністю можуть одразу переходити до впровадження більш складних інструментів (інноваційні хаби, система управління ідеями, цифрові інструменти), тоді як бізнес структури з середньою готовністю фокусуються на формуванні інноваційної культури, навчанні персоналу та пілотних проектах, а бізнес структури з низькою готовністю починають з діагностики бар'єрів, базового навчання та розвитку компетенцій.

На другому етапі (6-12 місяців) бізнес структури з високою готовністю можуть переходити до більш амбітних ініціатив, таких як створення венчурного фонду, розвиток міжнародних партнерств та масштабування успішних практик, тоді як бізнес структури з середньою готовністю створюють інноваційні команди, впроваджують KPI та розвивають партнерства, а бізнес структури з низькою готовністю формують інноваційні команди та впроваджують базові інструменти.

На третьому етапі (понад 12 місяців) бізнес структури з високою

готовністю можуть фокусуватися на розвитку екосистеми, створенні R&D центрів та глобальному масштабуванні, тоді як бізнес структури з середньою готовністю розвивають власні інновації, створюють інноваційні хаби та системно трансформують організацію, а бізнес структури з низькою готовністю розвивають систему управління, створюють інфраструктуру та розширюють успішні практики.

Такий диференційований підхід дозволяє кожній бізнес структурі рухатися у напрямку формування інноваційного мислення у своєму власному темпі, враховуючи її поточні можливості та обмеження, але при цьому забезпечуючи системність та цілісність процесу трансформації.

Для моніторингу прогресу впровадження комплексного інтегративного підходу розроблено систему індикаторів успішності трансформації інноваційного мислення (рис. 3.6). Ця система включає чотири ключові групи показників: фінансові, процесні, культурні та компетентнісні, які дозволяють комплексно оцінити ефективність впровадження підходу з різних аспектів.

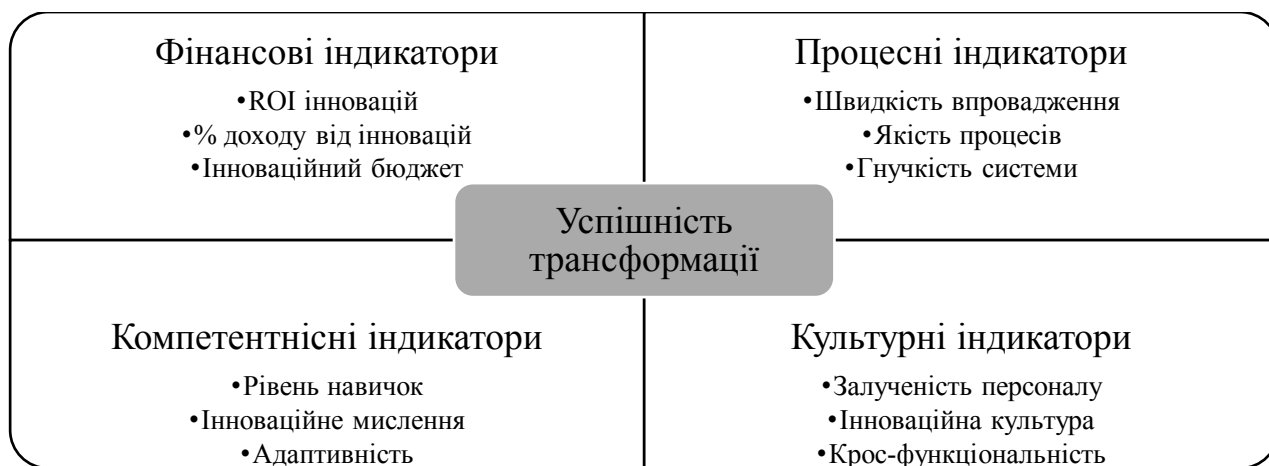


Рисунок 3.6 – Система індикаторів успішності трансформації інноваційного мислення співробітників бізнес структур (джерело: розроблено на основі узагальнення [111, 112, 113] та адаптовано до специфіки досліджуваних бізнес структур)

Фінансові індикатори дозволяють оцінити економічний ефект від впровадження комплексного інтегративного підходу та включають такі

показники, як ROI інновацій, дохід від нових продуктів та сервісів, економія від оптимізації процесів. Процесні індикатори фокусуються на оцінці змін в ефективності та якості процесів і включають такі показники, як скорочення часу виведення нових продуктів на ринок, підвищення якості продукції та сервісів, оптимізація ресурсного використання.

Культурні індикатори дозволяють оцінити зміни в організаційній культурі та включають такі показники, як рівень залученості персоналу в інноваційну діяльність, частота та якість інноваційних ініціатив, рівень міжфункціональної співпраці. Компетентнісні індикатори фокусуються на оцінці розвитку інноваційних компетенцій персоналу та включають такі показники, як рівень володіння інноваційними методологіями, креативні навички, адаптивність та гнучкість мислення.

Для кожної з досліджуваних бізнес структур було визначено цільові значення індикаторів успішності трансформації (табл. 3.14), які враховують їх специфіку, поточний стан та стратегічні цілі.

Таблиця 3.14 – Цільові значення індикаторів успішності трансформації для досліджуваних бізнес структур (джерело: розроблено на основі експертного оцінювання та аналізу кращих практик [111, 112, 113])

Група індикаторів	ТОВ «Улекс»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Елмарин»	ТОВ «Ардіс груп»
1.Фінансові	ROI >35% Дохід від інновацій >30%	ROI >25% Дохід від інновацій >20%	ROI >20% Дохід від інновацій >15%	ROI >30% Дохід від інновацій >25%
2.Процесні	Скорочення циклу на 40% Якість >90%	Скорочення циклу на 30% Якість >85%	Скорочення циклу на 25% Якість >80%	Скорочення циклу на 35% Якість >85%
3.Культурні	Залученість >85% Крос-функц. >90%	Залученість >75% Крос-функц. >80%	Залученість >70% Крос-функц. >75%	Залученість >80% Крос-функц. >85%
4.Компетентнісні	Навички >90% Адаптивність >95%	Навички >80% Адаптивність >85%	Навички >75% Адаптивність >80%	Навички >85% Адаптивність >90%

Диференційований підхід до встановлення цільових показників забезпечує реалістичність та досяжність поставлених цілей, мотивуючи бізнес структури до постійного вдосконалення.

Наведені в табл. 3.14 цільові значення індикаторів враховують специфіку кожної бізнес структури та їх поточний рівень готовності до впровадження інноваційних змін. Диференційований підхід до встановлення цільових показників забезпечує реалістичність та досяжність поставлених цілей.

Для забезпечення ефективного впровадження комплексного інтегративного підходу розроблено систему моніторингу (табл. 3.15), яка визначає аспекти моніторингу, періодичність, інструменти та відповідальних осіб. Така система дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити необхідні корективи, забезпечуючи гнучкість та адаптивність процесу впровадження.

Таблиця 3.15 – Система моніторингу впровадження інтегративного підходу (джерело: розроблено на основі [111, 112, 113] та адаптовано до умов невизначеності)

Аспект моніторингу	Періодичність	Інструменти	Відповідальні	Критерії успіху
1.Фінансові метрики	Щомісячно	- Фінансова звітність - Аналітичні дашборди - Прогнозні моделі	- Фінансовий директор - Керівники проектів	- Досягнення ROI - Зростання доходу - Оптимізація витрат
2.Процесні показники	Щотижнево	- Процесна аналітика - Agile-метрики - KPI-трекери	- Операційний директор - Проектні менеджери	- Швидкість процесів - Якість результатів - Ефективність взаємодії
3.Розвиток персоналу	Щоквартально	- Оцінка компетенцій - Зворотній зв'язок - Навчальні метрики	- HR директор - Керівники підрозділів	- Рівень навичок - Залученість - Інноваційна активність

На основі результатів апробації комплексного інтегративного підходу на досліджуваних бізнес структурах розроблено диференційовані рекомендації для кожної з них (табл. 3.16), які враховують їх особливості, пріоритетні напрямки розвитку та очікувані результати. Такий індивідуалізований підхід дозволяє максимально ефективно адаптувати загальну модель до специфічних потреб та можливостей конкретної бізнес структури.

Таблиця 3.16 – Диференційовані рекомендації для досліджуваних підприємств (джерело: запропоновано авторкою на основі аналізу бізнес структур та результатів експертного опитування)

Підприємство	Особливості	Пріоритетні напрямки	Очікувані результати
1. ТОВ «Улекс»	- Високотехнологічний сектор - Молода команда - Гнучка структура	- Розвиток R&D - Створення інноваційних хабів - Міжнародні партнерства	- Лідерство в інноваціях - Вихід на нові ринки - Зростання на 40%
2. ТОВ «Андреал»	- Виробничий сектор - Стабільна команда - Традиційні процеси	- Автоматизація процесів - Навчання персоналу - Оптимізація структури	- Підвищення ефективності - Розвиток компетенцій - Зростання на 25%
3. ТОВ «Елмарин»	- Сервісний сектор - Нова команда - Розвиваюча структура	- Формування культури - Базові інструменти - Розвиток процесів	- Стабілізація діяльності - Підвищення якості - Зростання на 20%
4. ТОВ «Ардіс груп»	- Будівельний сектор - Досвідчена команда - Матрична структура	- Цифрова трансформація - Крос-функціональність - Інноваційні проекти	- Технологічне лідерство - Системні інновації - Зростання на 30%

Результати впровадження комплексного інтегративного підходу свідчать про його ефективність у формуванні інноваційного мислення персоналу бізнес структур та підвищенні їх інноваційної конкурентоспроможності. Аналіз результатів апробації на досліджуваних бізнес структурах дозволяє виділити ряд ключових позитивних змін.

У сфері інноваційної активності спостерігається суттєве підвищення кількості та якості інноваційних ідей. Так, у ТОВ «Улекс» кількість інноваційних пропозицій від співробітників зросла на 65% протягом шести місяців після впровадження підходу, при цьому частка пропозицій, що були визнані перспективними та прийняті до реалізації, зросла з 15% до 35%. Подібна динаміка спостерігається і в інших досліджуваних бізнес структурах, хоча з меншою інтенсивністю, що пояснюється різним рівнем їх готовності до інноваційних змін.

Значним досягненням стало прискорення процесу розробки та впровадження інновацій. Середній час від ідеї до впровадження (time-to-market) скоротився на 30-40% у всіх досліджуваних бізнес структурах, що дозволило їм більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та отримувати конкурентні переваги за рахунок швидшого виведення інноваційних продуктів та послуг на ринок.

Суттєво підвищилась якість та клієнтоорієнтованість інноваційних рішень. Це пояснюється більш активним залученням різних функціональних підрозділів до процесу розробки інновацій, що забезпечує комплексний погляд на потреби клієнтів та можливості їх задоволення. За результатами опитувань клієнтів, рівень задоволеності інноваційними продуктами та послугами зріс на 25-30% у всіх досліджуваних бізнес структурах.

Одним із найвагоміших результатів ставав розвиток міжфункціональної співпраці та синергії. Формування крос-функціональних команд та впровадження спільних KPI сприяло подоланню «силосного» мислення та створенню більш інтегрованого підходу до інноваційної діяльності. Це, в свою чергу, призвело до більш ефективного використання ресурсів та знань, наявних у різних підрозділах бізнес структур.

Відбулось формування стійкої інноваційної культури, яка проявляється у зміні цінностей, установок та моделей поведінки співробітників. Зросла толерантність до ризиків та помилок, підвищилась відкритість до нових ідей та експериментів, сформувалось розуміння важливості постійного навчання та

розвитку. Ці культурні зміни створюють міцну основу для довгострокового інноваційного розвитку бізнес структур.

Особливо важливим результатом стало підвищення адаптивності та резильєнтності бізнес структур в умовах невизначеності. Розвиток інноваційного мислення персоналу дозволив бізнес структурам більш ефективно реагувати на виклики воєнного часу, знаходити нестандартні рішення для забезпечення безперервності бізнесу, оптимізації ресурсів та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Особливо цінним є вплив комплексного інтегративного підходу на здатність бізнес структур ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану в Україні. Формування інноваційного мислення персоналу стає ключовим фактором, який дозволяє бізнес структурам не лише виживати, але й розвиватися в складних умовах, трансформуючи виклики у можливості для інновацій та розвитку.

Аналіз результатів впровадження комплексного інтегративного підходу підкреслює критичну важливість міжфункціональної взаємодії для досягнення стійких результатів. Саме синергія між різними функціональними напрямками бізнес структури дозволяє досягти системного ефекту від впровадження інновацій та формування інноваційного мислення. Це логічно підводить до необхідності детального розгляду міжфункціонального підходу до управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності, що буде представлено в наступному підрозділі.

3.3 Міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності

Міжфункціональний підхід є ключовим способом інтеграції всіх блоків концептуальної моделі системного формування інноваційної

конкурентоспроможності бізнес структур, представленої в підрозділі 3.1. Цей підхід забезпечує системну взаємодію між різними функціональними напрямками бізнес структури, долаючи традиційні «силоси» та створюючи синергетичний ефект, який є основою стійких конкурентних переваг в умовах високої невизначеності.

Аналіз наукових праць [15, 27, 77, 112, 129, 164] свідчить про зростаючу роль міжфункціональної інтеграції у забезпеченні інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур. Кузьмін О.Є. та Гончар О.І. [15] підкреслюють, що саме ефективна взаємодія між різними функціональними напрямками є ключовим фактором успішного управління інноваційною діяльністю. Ковтуненко К.В. та Нестеренко О.В. [112] акцентують увагу на необхідності системного підходу до організації інноваційних процесів, який інтегрує всі аспекти діяльності бізнес структури.

Особливої актуальності міжфункціональний підхід набуває в умовах високої невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану в Україні. Дослідження Kovtunencko K.V. та співавторів [77] щодо факторів конкурентоспроможності персоналу бізнес структур в умовах невизначеності підтверджують, що саме ефективна міжфункціональна взаємодія дозволяє бізнес структурам швидко адаптуватися до змін, оптимально використовувати наявні ресурси та знаходити інноваційні рішення складних проблем..

Розроблена концептуальна модель міжфункціонального підходу (рис. 3.7) базується на системній інтеграції шести ключових функціональних напрямків бізнес структури: стратегічного управління, управління інноваційними процесами, управління людським капіталом, фінансового управління інноваціями, маркетингового управління інноваціями та операційного управління інноваціями.

Ключовою відмінністю цієї моделі від існуючих підходів є фокус на динамічних взаємозв'язках між цими напрямками та механізмах їх інтеграції для досягнення спільних цілей підвищення інноваційної конкурентоспроможності.

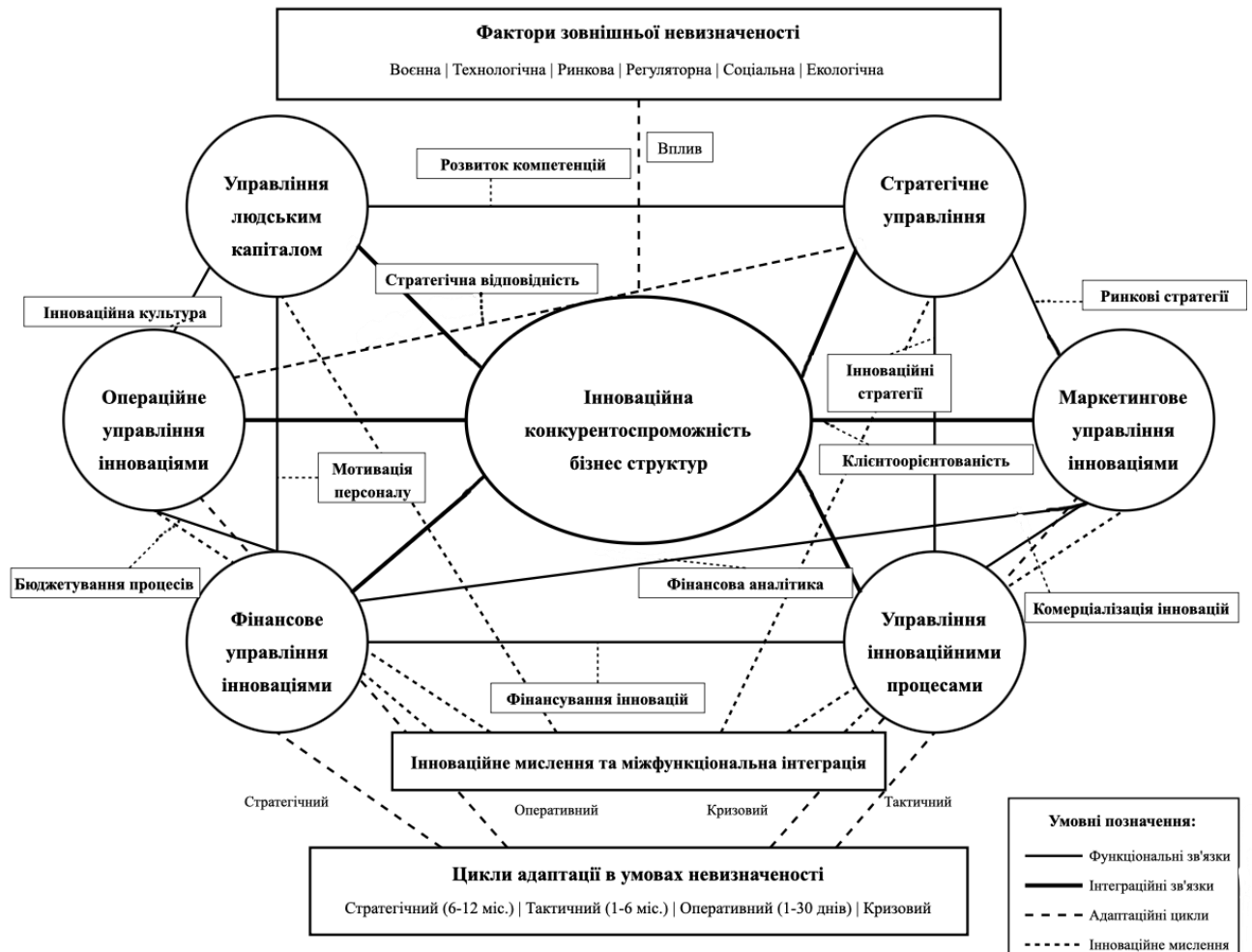


Рисунок 3.7 – Концептуальна модель міжфункціонального підходу (джерело: розроблено на основі [15, 27, 77, 110, 112, 113, 129, 165])

Центральним елементом моделі виступає інноваційна конкурентоспроможність бізнес структур, яка формується через синергетичну взаємодію всіх функціональних напрямків.

У верхній частині моделі представлені фактори зовнішньої невизначеності (воєнна, технологічна, ринкова, регуляторна, соціальна, екологічна), які впливають на всі елементи системи та безпосередньо на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур. Особливу увагу приділено воєнній невизначеності, яка, згідно з результатами дослідження, має найвищий рівень впливу (4,8 з 5) на діяльність українських бізнес структур [77, 110].

Між функціональними напрямками встановлено систему функціональних та інтеграційних зв'язків. Функціональні зв'язки забезпечують обмін

інформацією, ресурсами та результатами між різними напрямками діяльності бізнес структури. Вони включають такі взаємодії, як:

– «Стратегічна відповідність» – зв'язок між стратегічним та операційним управлінням, що забезпечує узгодженість операційних процесів із стратегічними цілями [27].

– «Інноваційні стратегії» – зв'язок між стратегічним управлінням та управлінням інноваційними процесами, що забезпечує стратегічну спрямованість інноваційної діяльності [15].

– «Ринкові стратегії» – двосторонній зв'язок між маркетинговим та стратегічним управлінням, що забезпечує узгодженість загальної стратегії з ринковими можливостями [112].

– «Розвиток компетенцій» – зв'язок між стратегічним управлінням та управлінням людським капіталом, що забезпечує розвиток необхідних для реалізації стратегії компетенцій [129].

– «Інноваційна культура» – зв'язок між управлінням людським капіталом та операційним управлінням, що сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та інновацій [113].

– «Мотивація персоналу» – зв'язок між управлінням людським капіталом та фінансовим управлінням, що забезпечує ефективні системи стимулювання інноваційної активності [112].

– «Бюджетування процесів» – зв'язок між операційним та фінансовим управлінням, що забезпечує ресурсну підтримку операційної діяльності [164].

– «Фінансування інновацій» – зв'язок між фінансовим управлінням та управлінням інноваційними процесами, що забезпечує ресурсну підтримку інноваційної діяльності [15].

– «Фінансова аналітика» – зв'язок між фінансовим та маркетинговим управлінням, що забезпечує економічне обґрунтування маркетингових рішень та оцінку їх ефективності [112].

– «Комерціалізація інновацій» – зв'язок між управлінням інноваційними процесами та маркетинговим управлінням, що забезпечує перетворення

інноваційних розробок на ринкові продукти та послуги [112].

– «Клієнтоорієнтованість» – зв'язок на перетині маркетингового та операційного управління, що забезпечує відповідність операційних процесів очікуванням клієнтів та ринковим вимогам [77, 112].

Особливе місце в міжфункціональному підході займає клієнтоорієнтованість, яка формується на перетині маркетингового та операційного управління. Клієнтоорієнтованість забезпечує відповідність операційних процесів очікуванням клієнтів та ринковим вимогам, що є критично важливим фактором інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур [77, 112].

Маркетингове управління визначає, що потрібно клієнтам (через дослідження ринку, аналіз потреб), а операційне управління забезпечує практичну реалізацію цих потреб через повсякденні процеси та взаємодію з клієнтами. Клієнтоорієнтованість інтегрує ці два напрямки, забезпечуючи, що операційні процеси дійсно відповідають потребам клієнтів, виявленим маркетинговим управлінням.

У контексті воєнної невизначеності клієнтоорієнтованість набуває особливого значення, оскільки дозволяє бізнес структурам швидко адаптуватися до змін у поведінці та потребах клієнтів, викликаних кризовими умовами. Варто підкреслити, що бізнес структури з високим рівнем клієнтоорієнтованості демонструють на 35-40% вищу здатність до адаптації в умовах кризи та на 25-30% кращі фінансові результати в періоди високої невизначеності [77].

Таким чином, клієнтоорієнтованість виступає не просто як один із функціональних зв'язків у моделі міжфункціонального підходу, а як ключовий інтеграційний механізм, який забезпечує спрямованість усіх бізнес-процесів на створення цінності для клієнтів, що є фундаментальною основою інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності.

Інтеграційні зв'язки, позначені на моделі жирними лініями, забезпечують безпосередню взаємодію всіх функціональних напрямків з центральним елементом моделі – інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур. Ці

зв'язки підкреслюють, що кожен функціональний напрямок робить свій унікальний внесок у формування інноваційної конкурентоспроможності.

У нижній частині моделі представлено дві ключові системи, які забезпечують міжфункціональну інтеграцію та адаптивність бізнес структури.

«Інноваційне мислення та міжфункціональна інтеграція» – система, яка забезпечує формування інноваційного мислення у співробітників усіх функціональних напрямків та їх ефективну взаємодію. Ця система базується на комплексному інтегративному підході, описаному в підрозділі 3.2, та є важливим способом подолання функціональних «силосів» і забезпечення синергетичного ефекту від взаємодії різних напрямків діяльності бізнес структури [113, 130].

«Цикли адаптації в умовах невизначеності» – система, яка забезпечує гнучкість та резильєнтність бізнес структури в умовах високої невизначеності. Виділено чотири типи циклів адаптації, які відрізняються часовими горизонтами та характером змін:

- стратегічний цикл (6-12 місяців) – забезпечує довгострокову адаптацію стратегій та бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища [15];
- тактичний цикл (1-6 місяців) – забезпечує середньострокову адаптацію ресурсів та процесів [27];
- оперативний цикл (1-30 днів) – забезпечує короткострокову адаптацію операційної діяльності [112];
- кризовий цикл (негайного реагування) – забезпечує миттєву адаптацію до критичних змін, особливо в умовах воєнної невизначеності [77, 110].

Така багаторівнева система адаптації дозволяє бізнес структурам ефективно реагувати на різні типи викликів — від довгострокових стратегічних змін до миттєвих кризових ситуацій, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності.

Ця модель була розроблена на основі аналізу наукових праць [15, 27, 77, 110, 112, 113, 129, 164] та результатів дослідження, проведеного автором. Вона відображає системний погляд на формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур, підкреслюючи важливість

міжфункціональної взаємодії, інноваційного мислення та адаптивності в умовах високої невизначеності.

Кожен функціональний напрямок у цій моделі виконує специфічні завдання та має свої механізми реалізації, але водночас тісно взаємодіє з іншими напрямками, створюючи синергетичний ефект. Детальну характеристику компонентів міжфункціонального підходу представлено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Характеристика компонентів міжфункціонального підходу
(джерело: розроблено на основі [109])

Компонент	Зміст	Механізми реалізації	Взаємодія з іншими компонентами
1. Стратегічне управління	- Формування інноваційної стратегії - Інтеграція в загальну стратегію - Управління змінами	- Стратегічні сесії - Сценарне планування - Система KPI	- Визначає напрямки для всіх інших компонентів - Забезпечує узгодженість дій - Координує ресурси
2. Управління інноваційними процесами	- Генерація ідей - R&D діяльність - Впровадження інновацій	- Інноваційні платформи - Agile методології - Системи управління проектами	- Взаємодіє з усіма напрямками для реалізації інновацій - Забезпечує технологічну базу - Координує інноваційні проекти
3. Управління людським капіталом	- Розвиток компетенцій - Управління знаннями - Інноваційна культура	- Освітні програми - Системи мотивації - Управління талантами	- Забезпечує кадровий потенціал для всіх напрямків - Розвиває інноваційне мислення - Підтримує культуру змін
4. Фінансове управління	- Бюджетування інновацій - Оцінка ефективності - Управління інвестиціями	- Фінансове моделювання - Системи контролінгу - Інвестиційний аналіз	- Забезпечує ресурсну базу - Оцінює ефективність всіх напрямків - Оптимізує розподіл ресурсів
5. Маркетингове управління	- Аналіз ринку - Управління продуктом - Просування інновацій	- Маркетингові дослідження - Digital-маркетинг - CRM системи	- Забезпечує зв'язок з ринком - Формує вимоги до інновацій - Координує комунікації
6. Операційне управління	- Оптимізація процесів - Управління якістю - Технологічний розвиток	- Lean методології - Системи якості - Автоматизація процесів	- Забезпечує реалізацію інновацій - Підтримує ефективність всіх процесів - Впроваджує технологічні рішення

Стратегічне управління забезпечує формування інноваційної стратегії, її інтеграцію в загальну стратегію бізнес структури та управління змінами. Воно визначає стратегічні пріоритети та напрямки інноваційного розвитку, забезпечуючи їх узгодженість із загальними цілями та стратегічним баченням бізнес структури. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, стратегічне управління забезпечує єдність цілей та координацію зусиль усіх підрозділів у напрямку підвищення інноваційної конкурентоспроможності. В умовах воєнної невизначеності стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки забезпечує адаптацію стратегії до швидких змін у зовнішньому середовищі та фокусування ресурсів на найбільш критичних напрямках.

Управління інноваційними процесами фокусується на генерації ідей, проведенні R&D діяльності та впровадженні інновацій. Цей напрямок забезпечує трансформацію ідей та знань у конкретні інноваційні продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі. Впровадження Agile методологій та сучасних систем управління проектами підвищує ефективність інноваційних процесів, забезпечуючи швидке тестування гіпотез, ітеративну розробку та гнучке реагування на зміни. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, управління інноваційними процесами забезпечує технологічну базу для інновацій та координує реалізацію інноваційних проєктів. У контексті воєнної невизначеності особливу цінність мають інновації, спрямовані на забезпечення безперервності бізнесу, оптимізацію ресурсів та адаптацію до нових ринкових умов.

Управління людським капіталом забезпечує розвиток інноваційних компетенцій персоналу, управління знаннями та формування інноваційної культури. Цей напрямок відіграє ключову роль у розвитку інноваційного потенціалу бізнес структури, забезпечуючи необхідні знання, навички та мотивацію для інноваційної діяльності. Впровадження ефективних систем мотивації, освітніх програм та практик управління талантами сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, розвитку їх компетенцій та підвищенню

інноваційної активності. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, управління людським капіталом забезпечує кадровий потенціал для інновацій, розвиває інноваційне мислення та підтримує культуру змін. В умовах воєнної невизначеності особливо важливими стають розвиток резильєнтності персоналу, забезпечення безпеки та підтримка психологічного благополуччя працівників.

Фінансове управління інноваціями охоплює бюджетування інноваційної діяльності, оцінку ефективності інновацій та управління інвестиціями в інноваційні проекти. Цей напрямок забезпечує фінансову підтримку інноваційної діяльності, оптимальний розподіл ресурсів між різними інноваційними ініціативами та контроль за ефективністю їх використання. Впровадження сучасних методів фінансового моделювання, систем контролінгу та інвестиційного аналізу дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо фінансування інновацій та оцінювати їх економічний ефект. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, фінансове управління забезпечує ресурсну базу для інновацій, оцінює ефективність усіх напрямків та оптимізує розподіл ресурсів. У контексті воєнної невизначеності особливу важливість набувають питання диверсифікації джерел фінансування, управління ліквідністю та розробки фінансових сценаріїв для різних варіантів розвитку ситуації.

Важливим елементом міжфункціональної взаємодії є зв'язок між фінансовим та маркетинговим управлінням, реалізований через фінансову аналітику. Цей зв'язок забезпечує:

- економічне обґрунтування маркетингових рішень та ініціатив, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів воєнного часу [112];
- оцінку ефективності маркетингових заходів та їх внеску в загальні фінансові результати бізнес структури [164];
- аналіз економічної ефективності різних ринкових сегментів, каналів збуту та маркетингових інструментів [77];
- оптимізацію маркетингового бюджету та розподілу ресурсів між різними маркетинговими ініціативами [112].

Дослідження Ковтуненко К.В. та Нестеренко О.В. [112] підтверджують, що інтеграція фінансового та маркетингового управління через системи фінансової аналітики підвищує ефективність маркетингових інвестицій на 25-30% та забезпечує більш виважений підхід до прийняття маркетингових рішень.

Маркетингове управління інноваціями включає аналіз ринку, управління продуктом та просування інновацій. Цей напрямок забезпечує зв'язок між інноваційною діяльністю бізнес структури та потребами ринку, сприяючи розробці конкурентоспроможних продуктів та послуг, які відповідають очікуванням клієнтів. Використання сучасних методів маркетингових досліджень, digital-маркетингу та CRM систем дозволяє ефективно виявляти потреби клієнтів, розробляти ціннісні пропозиції та комунікувати їх цільовій аудиторії. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, маркетингове управління забезпечує зв'язок з ринком, формує вимоги до інновацій та координує комунікації. В умовах воєнної невизначеності маркетингове управління адаптує ціннісні пропозиції та канали збуту до нових реалій, шукає нові ринки та сегменти, а також розробляє стратегії комунікації, які враховують зміни в споживчій поведінці та суспільних настроях.

Операційне управління інноваціями фокусується на оптимізації процесів, управлінні якістю та технологічному розвитку. Цей напрямок забезпечує ефективне впровадження інновацій в операційну діяльність бізнес структури, підвищення якості продукції та послуг, оптимізацію бізнес-процесів. Впровадження Lean методологій, сучасних систем управління якістю та автоматизація процесів дозволяють підвищити операційну ефективність та забезпечити стабільно високу якість продукції та послуг. Взаємодіючи з іншими функціональними напрямками, операційне управління забезпечує реалізацію інновацій, підтримує ефективність усіх процесів та впроваджує технологічні рішення. У контексті воєнної невизначеності особливу увагу приділяють забезпеченню безперервності операційних процесів, оптимізації ланцюгів поставок та впровадженню технологій, які підвищують стійкість бізнес структури до зовнішніх загроз.

Ключовим елементом міжфункціонального підходу є система координації та інтеграції, яка забезпечує узгоджену роботу всіх компонентів. Для забезпечення ефективної взаємодії між компонентами розроблено систему координаційних механізмів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Механізми координації міжфункціонального підходу
(джерело: авторська розробка)

Рівень координації	Механізми	Інструменти	Результати
1. Стратегічний	- Стратегічні наради - Координаційні ради - Проектні комітети	- Стратегічні карти - Система KPI - Проектні офіси	- Узгодженість цілей - Ефективність рішень - Синергетичний ефект
2. Тактичний	- Крос-функціональні команди - Робочі групи - Проектні команди	- Agile-інструменти - Системи управління проектами - Колабораційні платформи	- Оперативність взаємодії - Гнучкість процесів - Швидкість реакції
3. Операційний	- Регулярні зустрічі - Інформаційний обмін - Спільні процеси	- Інформаційні системи - Комунікаційні платформи - Системи документообігу	- Ефективність процесів - Якість взаємодії - Оптимізація ресурсів

Аналіз табл. 3.18 демонструє, що система координації міжфункціонального підходу охоплює три рівні: стратегічний, тактичний та операційний, забезпечуючи комплексну інтеграцію всіх функціональних напрямків. На стратегічному рівні координація забезпечується через стратегічні наради, координаційні ради та проектні комітети, які формують узгоджене бачення та стратегічні пріоритети інноваційного розвитку. Використання таких інструментів, як стратегічні карти, система KPI та проектні офіси, дозволяє забезпечити єдність цілей та ефективність стратегічних рішень, а також досягти синергетичного ефекту від взаємодії різних функціональних напрямків.

На тактичному рівні координація забезпечується через крос-функціональні команди, робочі групи та проектні команди, які фокусуються на вирішенні конкретних завдань та реалізації інноваційних проектів. Використання Agile-

інструментів, сучасних систем управління проєктами та колабораційних платформ дозволяє забезпечити гнучкість процесів, оперативність взаємодії та швидкість реакції на зміни. Особливо важливим на цьому рівні є забезпечення ефективної комунікації та співпраці між представниками різних функціональних напрямків, що дозволяє об'єднати різноманітні експертизи та погляди для вирішення складних інноваційних завдань.

На операційному рівні координація забезпечується через регулярні зустрічі, інформаційний обмін та спільні процеси, які фокусуються на щоденній взаємодії та вирішенні поточних завдань. Використання інформаційних систем, комунікаційних платформ та систем документообігу дозволяє забезпечити ефективність процесів, якість взаємодії та оптимізацію ресурсів. На цьому рівні особливо важливо забезпечити чіткий розподіл відповідальності, прозорі процедури взаємодії та ефективні канали комунікації, що дозволяє уникнути дублювання зусиль та забезпечити координацію дій різних підрозділів.

Така багаторівнева система координації є особливо цінною в умовах високої невизначеності, коли бізнес структурам необхідно швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати наявні ресурси. Вона забезпечує як стратегічну спрямованість та узгодженість дій, так і оперативну гнучкість та адаптивність, що є критично важливим для інноваційного розвитку в умовах воєнного стану.

Для забезпечення ефективного впровадження міжфункціонального підходу в різних типах бізнес структур, необхідно враховувати їх специфіку та адаптувати підхід відповідним чином. В табл. 3.19 представлено основні аспекти такої адаптації. Аналіз даних табл. 3.19 свідчить про необхідність гнучкого підходу до впровадження міжфункціонального управління з урахуванням специфіки конкретної бізнес структури. Важливо забезпечити баланс між стандартизацією підходу та його адаптацією до особливостей бізнес структури. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнної невизначеності, коли різні типи бізнес структур стикаються з різними викликами та мають різний потенціал для адаптації.

Таблиця 3.19 – Аспекти адаптації міжфункціонального підходу (джерело: розроблено на основі [29])

Аспект адаптації	Специфіка реалізації	Необхідні зміни	Очікувані результати
1. За розміром бізнесу	Малий бізнес: - Спрощені процеси - Гнучка структура - Швидке прийняття рішень Середній бізнес: - Збалансовані процеси - Матрична структура - Колегіальні рішення Великий бізнес: - Формалізовані процеси - Ієрархічна структура - Багаторівневі рішення	Малий бізнес: - Мінімізація бюрократії - Фокус на ключових процесах Середній бізнес: - Оптимізація взаємодії - Розвиток координації Великий бізнес: - Децентралізація управління - Підвищення гнучкості	Малий бізнес: - Швидкість реакції - Ефективність ресурсів Середній бізнес: - Балансування процесів - Стійке зростання Великий бізнес: - Системний розвиток - Масштабування інновацій
2. За галузевою специфікою	Виробництво: - Фокус на процесах - Якість продукції - Технологічні інновації Послуги: - Клієнтський досвід - Персоналізація - Сервісні інновації ІТ: - Цифрова трансформація - Agile підходи - Продуктові інновації	Виробництво: - Оптимізація процесів - Автоматизація Послуги: - Розвиток компетенцій - Цифровізація сервісів ІТ: - Інтеграція технологій - Гнучкі методології	Виробництво: - Підвищення продуктивності - Зниження витрат Послуги: - Покращення сервісу - Лояльність клієнтів ІТ: - Швидкість інновацій - Ринкове лідерство
3. За рівнем зрілості	Початковий рівень: - Базові процеси - Проста структура - Основні метрики Середній рівень: - Стандартизовані процеси - Розвинена структура - Комплексні KPI Високий рівень: - Оптимізовані процеси - Адаптивна структура - Предиктивні метрики	Початковий рівень: - Впровадження основ - Розвиток культури Середній рівень: - Оптимізація процесів - Розвиток систем Високий рівень: - Інноваційний розвиток - Цифрова трансформація	Початковий рівень: - Стабільність процесів Середній рівень: - Базова ефективність - Системний розвиток - Стійке зростання Високий рівень: - Лідерство в галузі - Проривні інновації

Так, малі бізнес структури, завдяки своїй гнучкості та швидкості прийняття рішень, можуть більш оперативно реагувати на зміни, але мають обмежені ресурси для системних трансформацій. Натомість великі бізнес структури мають більше ресурсів для впровадження інновацій, але часто стикаються з викликами, пов'язаними з бюрократією та складністю координації різних підрозділів. Тому для них особливо важливою є децентралізація управління та підвищення гнучкості організаційних структур.

Галузева специфіка також суттєво впливає на особливості впровадження міжфункціонального підходу. Виробничі бізнес структури мають фокусуватися на оптимізації процесів та автоматизації, сервісні – на розвитку компетенцій персоналу та цифровізації сервісів, а ІТ-компанії – на інтеграції технологій та впровадженні гнучких методологій. У контексті воєнного стану для виробничих бізнес структур особливо актуальними є питання диверсифікації постачальників та ринків збуту, для сервісних – забезпечення безперервності обслуговування клієнтів, для ІТ-компаній – забезпечення безпеки даних та віддаленої роботи.

Рівень зрілості бізнес структури також визначає специфіку впровадження міжфункціонального підходу. Бізнес структури з початковим рівнем зрілості потребують формування базових процесів та розвитку культури, з середнім рівнем – оптимізації процесів та розвитку систем, з високим рівнем – інноваційного розвитку та цифрової трансформації. У контексті воєнної невизначеності рівень зрілості впливає на здатність бізнес структури адаптуватися до змін: зрілі бізнес структури часто мають більш розвинені системи управління ризиками та кризами, що дозволяє їм більш ефективно реагувати на виклики воєнного часу.

Важливим елементом адаптації міжфункціонального підходу є його диференціація відповідно до типу бізнес структури. Розроблена в розділі 2.3 матриця «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» (табл. 2.41) дозволяє адаптувати міжфункціональний підхід до специфіки конкретної бізнес структури, забезпечуючи максимальну ефективність його впровадження (рис.3.8).



Рисунок 3.8 – Диференціація міжфункціонального підходу на основі матриці
«невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність бізнес структури»
(джерело: розроблено на основі [165, 110, 112])

Для бізнес структур типу Вразливі інноватори (висока невизначеність, низька інноваційна конкурентоспроможність) міжфункціональний підхід особливо важливий для швидкого нарощування інноваційного потенціалу. Ключовим аспектом є розвиток міжфункціональної взаємодії між відділом R&D та фінансовим управлінням для забезпечення диверсифікації джерел фінансування інновацій, а також між маркетинговим та інноваційним управлінням для швидкого тестування ідей за методологією Lean Startup. У контексті воєнної невизначеності для цього типу бізнес структур особливо важливо забезпечити гнучкість організаційної структури та розвиток партнерств

для розподілу ризиків.

Для Адаптивних лідерів (висока невизначеність, висока інноваційна конкурентоспроможність) міжфункціональний підхід спрямований на підтримку високої адаптивності та подальше зміцнення конкурентних позицій. Особливу увагу слід приділити взаємодії між стратегічним, інноваційним та операційним управлінням для розвитку динамічних здібностей організації та підвищення швидкості реагування на зміни.

Для цього типу бізнес структур важливо також забезпечити ефективну взаємодію між аналітичним та інноваційним блоками для розвитку сценарного планування та прогнозової аналітики.

Консервативним послідовникам (низька невизначеність, низька інноваційна конкурентоспроможність) міжфункціональний підхід допомагає поступово нарощувати інноваційний потенціал через фокус на взаємодії між управлінням людським капіталом та інноваційним управлінням для розвитку інноваційної культури та компетенцій персоналу, а також між маркетинговим та інноваційним управлінням для виявлення перспективних напрямків інноваційного розвитку.

Для цього типу бізнес структур особливо важливо впровадження систем управління ідеями та розвиток практик відкритих інновацій.

Для Стабільних інноваторів (низька невизначеність, висока інноваційна конкурентоспроможність) міжфункціональний підхід допомагає підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати балансування між радикальними та інкрементальними інноваціями.

Ключовим аспектом є взаємодія між інноваційним, стратегічним та фінансовим управлінням для ефективного розподілу ресурсів між різними типами інноваційної діяльності. Для цього типу бізнес структур важливо також розвивати системи управління знаннями та міжнародну співпрацю в сфері R&D.

У табл. 3.20 представлено порівняльний аналіз особливостей застосування міжфункціонального підходу для різних типів бізнес структур відповідно до матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність».

Таблиця 3.20 – Особливості застосування міжфункціонального підходу для різних типів бізнес структур (джерело: розроблено на основі [110, 112, 165])

Тип бізнес структури	Ключові міжфункціональні зв'язки	Пріоритетні механізми реалізації	Очікувані результати
1. Вразливі інноватори	- R&D ↔ Фінансове управління - Маркетингове ↔ Інноваційне управління - Операційне ↔ Інноваційне управління	- Lean Startup - Гнучка організаційна структура - Розвиток партнерств	- Швидке тестування інновацій - Диверсифікація джерел фінансування - Підвищення адаптивності
2. Адаптивні лідери	- Стратегічне ↔ Інноваційне управління - Аналітичний ↔ Інноваційний блок - Управління людським капіталом ↔ Інноваційне управління	- Динамічні здібності - Прогнозна аналітика - Внутрішні венчурні фонди	- Підтримка лідерських позицій - Формування галузевих стандартів - Розвиток проривних інновацій
3. Консервативні послідовники	- Управління людським капіталом ↔ Інноваційне управління - Маркетингове ↔ Інноваційне управління - Операційне ↔ Інноваційне управління	- Системи управління ідеями - Відкриті інновації - Навчання персоналу	- Поступове нарощування інноваційного потенціалу - Розвиток компетенцій - Підвищення інноваційної активності
4. Стабільні інноватори	- Інноваційне ↔ Стратегічне управління - Інноваційне ↔ Фінансове управління - Управління знаннями ↔ Інноваційне управління	- Системи управління знаннями - Міжнародна R&D співпраця - Спін-оффи	- Балансування різних типів інновацій - Ефективне використання інтелектуального капіталу - Комерціалізація розробок

Застосування розробленої матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» та міжфункціонального підходу до досліджуваних бізнес структур дозволяє сформулювати індивідуальні стратегії підвищення їх інноваційної конкурентоспроможності з урахуванням їх специфіки та поточного рівня розвитку (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Застосування матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» для досліджуваних бізнес структур (джерело: розроблено на основі [77, 110, 112])

Бізнес структура	Позиція в матриці	Ключові стратегії	Пріоритетні міжфункціональні зв'язки
1. ТОВ «Улекс» (інноваційний сервіс юридичного консалтингу)	Адаптивні лідери (висока невизначеність, висока інноваційна конкурентоспроможність)	- Розвиток динамічних здібностей організації - Розвиток прогнозної аналітики - Створення внутрішніх венчурних фондів - Формування стандартів у галузі	- Стратегічне ↔ Інноваційне управління - Аналітичний ↔ Інноваційний блок - Управління людським капіталом ↔ Інноваційне управління
2. ТОВ «Андреал» (виробник охоронних пломб GST)	Вразливі інноватори (висока невизначеність, низька інноваційна конкурентоспроможність)	- Створення гнучкої організаційної структури - Розвиток партнерств для розподілу ризиків - Впровадження методології Lean Startup - Диверсифікація джерел фінансування	- R&D ↔ Фінансове управління - Маркетингове ↔ Інноваційне управління - Операційне ↔ Інноваційне управління
3. ТОВ «Елмарин» (ремонт та обслуговування електронного устаткування)	Консервативні послідовники (низька невизначеність, низька інноваційна конкурентоспроможність)	- Поступове нарощування інноваційного потенціалу - Фокус на відкриті інновації - Впровадження систем управління ідеями - Розвиток інноваційних компетенцій	- Управління людським капіталом ↔ Інноваційне управління - Маркетингове ↔ Інноваційне управління - Операційне ↔ Інноваційне управління
4. ТОВ «Ардіс груп» (будівельна компанія)	Стабільні інноватори (низька невизначеність, висока інноваційна конкурентоспроможність)	- Балансування між поступовими та радикальними інноваціями - Розвиток міжнародної співпраці в сфері R&D - Створення спін-оффів - Впровадження систем управління знаннями	- Інноваційне ↔ Стратегічне управління - Інноваційне ↔ Фінансове управління - Управління знаннями ↔ Інноваційне управління

ТОВ «Улекс», як представник типу «Адаптивні лідери», характеризується

високою інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структури в умовах високої невизначеності. Для цієї бізнес структури ключовими стратегіями є розвиток динамічних здібностей організації, які дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розвиток прогностичної аналітики та сценарного планування для прогнозування змін у правовому полі та потребах клієнтів, а також створення внутрішніх венчурних фондів для підтримки радикальних інновацій у сфері цифрових юридичних послуг. Пріоритетними міжфункціональними зв'язками для ТОВ «Улекс» є взаємодія між стратегічним та інноваційним управлінням для забезпечення стратегічного фокусу інноваційної діяльності, аналітичним та інноваційним блоками для розвитку предиктивної аналітики, а також управлінням людським капіталом та інноваційним управлінням для розвитку інноваційного мислення персоналу.

ТОВ «Андреал», як представник типу «Вразливі інноватори», характеризується низькою інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структури в умовах високої невизначеності. Для цієї бізнес структури ключовими стратегіями є створення гнучкої організаційної структури, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін, розвиток партнерств для розподілу ризиків, особливо в сфері розробки нових типів охоронних пломб, впровадження методології Lean Startup для швидкого тестування нових продуктів та диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності. Пріоритетними міжфункціональними зв'язками для ТОВ «Андреал» є взаємодія між R&D та фінансовим управлінням для забезпечення фінансування інноваційних проєктів, маркетинговим та інноваційним управлінням для орієнтації розробок на потреби ринку, а також операційним та інноваційним управлінням для швидкого впровадження нових продуктів у виробництво.

ТОВ «Елмарин», як представник типу «Консервативні послідовники», характеризується низькою інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структури в умовах відносно низької невизначеності у сфері ремонту та обслуговування електронного устаткування. Для цієї бізнес структури ключовими стратегіями є поступове нарощування інноваційного потенціалу,

фокус на відкриті інновації через співпрацю з виробниками обладнання та іншими сервісними компаніями, впровадження систем управління ідеями для стимулювання інноваційної активності персоналу та розвиток інноваційних компетенцій співробітників. Пріоритетними міжфункціональними зв'язками для ТОВ «Елмарин» є взаємодія між управлінням людським капіталом та інноваційним управлінням для розвитку інноваційної культури та компетенцій, маркетинговим та інноваційним управлінням для виявлення нових потреб клієнтів, а також операційним та інноваційним управлінням для вдосконалення процесів обслуговування.

ТОВ «Ардіс груп», як представник типу «Стабільні інноватори», характеризується високою інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структури в умовах відносно низької невизначеності у будівельній галузі. Для цієї бізнес структури ключовими стратегіями є балансування між поступовими та радикальними інноваціями, розвиток міжнародної співпраці в сфері R&D для доступу до передових будівельних технологій, створення спін-оффів для комерціалізації перспективних розробок у сфері BIM-технологій та впровадження систем управління знаннями для ефективного використання інтелектуального капіталу. Пріоритетними міжфункціональними зв'язками для ТОВ «Ардіс груп» є взаємодія між інноваційним та стратегічним управлінням для забезпечення стратегічної спрямованості інновацій, інноваційним та фінансовим управлінням для ефективного розподілу ресурсів між різними типами інноваційної діяльності, а також управлінням знаннями та інноваційним управлінням для ефективного використання наявних знань та досвіду.

Така диференціація стратегій та міжфункціональних зв'язків відповідно до позиції бізнес структури в матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» дозволяє забезпечити максимальну ефективність впровадження міжфункціонального підходу та підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури в умовах невизначеності. Особливо важливим це є в контексті воєнного стану в Україні, коли бізнес структури стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності та потребують ефективних

підходів до управління інноваційною діяльністю для забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкості.

Для подальшого підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності рекомендується поглиблювати міжфункціональну інтеграцію відповідно до їх позиції в матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» та розвивати ключові компетенції, необхідні для ефективної реалізації відповідних стратегій.

Для забезпечення ефективного впровадження міжфункціонального підходу розроблено детальну систему процесів його реалізації. В табл. 3.22 представлено основні етапи впровадження підходу.

Таблиця 3.22 – Етапи впровадження міжфункціонального підходу
(джерело: розроблено на основі [40,41])

Етап	Ключові процеси	Результати	Критерії успіху
1.Підготовчий	- Діагностика поточного стану - Аналіз готовності до змін - Формування команди впровадження	- Карта поточного стану - Оцінка готовності - Сформована команда	- Чіткість цілей - Залученість керівництва - Якість команди
2.Проектування	- Розробка цільової моделі - Планування змін - Розробка KPI	- Цільова модель - План впровадження - Система показників	- Реалістичність моделі - Якість планування - Збалансованість KPI
3.Впровадження	- Реалізація пілотних проектів - Навчання персоналу - Впровадження процесів	- Успішні пілоти - Навчений персонал - Працюючі процеси	- Швидкість впровадження - Якість навчання - Ефективність процесів
4.Стабілізація	- Моніторинг результатів - Коригування відхилень - Масштабування практик	- Стабільні результати - Оптимізовані процеси - Поширені практики	- Стійкість результатів - Якість процесів - Масштаб впровадження

Аналіз табл. 3.22 демонструє, що впровадження міжфункціонального підходу є структурованим процесом, який складається з чотирьох ключових етапів: підготовчого, проектування, впровадження та стабілізації. Кожен етап

має свої специфічні процеси, очікувані результати та критерії успіху, що дозволяє забезпечити системність та послідовність трансформації. Підготовчий етап фокусується на аналізі поточного стану бізнес структури, оцінці її готовності до змін та формуванні команди впровадження.

Ключовими результатами цього етапу є карта поточного стану, оцінка готовності та сформована команда, які створюють основу для подальшої трансформації. Критеріями успіху на цьому етапі є чіткість цілей, залученість керівництва та якість команди впровадження, які забезпечують міцну основу для подальших змін.

Етап проектування фокусується на розробці цільової моделі, плануванні змін та розробці системи KPI. Ключовими результатами цього етапу є цільова модель, план впровадження та система показників, які визначають бажаний стан бізнес структури та шляхи його досягнення. Критеріями успіху на цьому етапі є реалістичність моделі, якість планування та збалансованість KPI, які забезпечують досяжність та вимірюваність поставлених цілей.

Етап впровадження фокусується на реалізації пілотних проєктів, навчанні персоналу та впровадженні нових процесів. Ключовими результатами цього етапу є успішні пілоти, навчений персонал та працюючі процеси, які демонструють ефективність нового підходу та створюють основу для його масштабування. Критеріями успіху на цьому етапі є швидкість впровадження, якість навчання та ефективність процесів, які забезпечують успішну трансформацію бізнес структури.

Етап стабілізації фокусується на моніторингу результатів, коригуванні відхилень та масштабуванні успішних практик. Ключовими результатами цього етапу є стабільні результати, оптимізовані процеси та поширені практики, які забезпечують сталий ефект від впровадження міжфункціонального підходу. Критеріями успіху на цьому етапі є стійкість результатів, якість процесів та масштаб впровадження, які свідчать про успішність трансформації та її довгостроковий ефект.

Такий структурований підхід до впровадження міжфункціонального

підходу дозволяє забезпечити системність та послідовність трансформації, мінімізувати ризики та забезпечити сталий ефект від змін. Особливо важливим у контексті воєнної невизначеності є поетапний підхід, який дозволяє адаптувати процес впровадження до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити гнучкість у реагуванні на нові виклики.

Для кожного етапу впровадження міжфункціонального підходу розроблено систему моніторингу та оцінки ефективності, яка дозволяє відстежувати прогрес та своєчасно вносити необхідні корективи. На рис. 3.9 представлено структуру системи моніторингу, яка інтегрує різні аспекти оцінки – від стратегічних результатів до операційних показників – у єдину комплексну систему.



Рисунок 3.9 – Система моніторингу впровадження міжфункціонального підходу
(джерело: авторська розробка)

Ключовим елементом системи моніторингу є збалансована система показників ефективності, яка охоплює всі аспекти міжфункціонального підходу. В табл. 3.23 представлено структуру системи показників.

Таблиця 3.23 – Система показників ефективності міжфункціонального підходу (джерело: авторська розробка)

Група показників	Ключові метрики	Періодичність	Джерела даних
1.Стратегічні	- % досягнення цілей - ROI інновацій - Ринкова частка	Квартал/Рік	- Стратегічні звіти - Фінансова звітність - Ринкові дослідження
2.Інноваційні	- Кількість інновацій - Швидкість впровадження - Ефективність R&D	Місяць/Квартал	- Проектна звітність - R&D звіти - Патентна статистика
3.Процесні	- Операційна ефективність - Якість процесів - Продуктивність	Тиждень/Місяць	- Операційні дані - Системи якості - HR метрики
4.Кадрові	- Розвиток компетенцій - Залученість персоналу - Інноваційна активність	Місяць/Квартал	- HR системи - Опитування - Оцінка персоналу

Аналіз табл. 3.23 демонструє, що система показників ефективності міжфункціонального підходу є комплексною та багаторівневою, охоплюючи стратегічні, інноваційні, процесні та кадрові аспекти діяльності бізнес структури.

Така система дозволяє всебічно оцінювати ефективність впровадження міжфункціонального підходу та його вплив на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структури.

Стратегічні показники, такі як відсоток досягнення цілей, ROI інновацій та ринкова частка, дозволяють оцінити загальний вплив міжфункціонального підходу на стратегічні результати бізнес структури. Ці показники мають квартальну або річну періодичність оцінки та базуються на стратегічних звітах, фінансовій звітності та ринкових дослідженнях. Вони забезпечують розуміння того, наскільки успішно бізнес структура досягає своїх стратегічних цілей та яку додаткову вартість створюють інновації.

Інноваційні показники, такі як кількість інновацій, швидкість

впровадження та ефективність R&D, дозволяють оцінити результативність інноваційної діяльності бізнес структури. Ці показники мають місячну або квартальну періодичність оцінки та базуються на проєктній звітності, R&D звітах та патентній статистиці. Вони забезпечують розуміння того, наскільки інтенсивною та ефективною є інноваційна діяльність бізнес структури та як міжфункціональний підхід впливає на її результати.

Процесні показники, такі як операційна ефективність, якість процесів та продуктивність, дозволяють оцінити ефективність та якість операційної діяльності бізнес структури. Ці показники мають тижневу або місячну періодичність оцінки та базуються на операційних даних, системах якості та HR метриках. Вони забезпечують розуміння того, наскільки ефективно бізнес структура трансформує ресурси в результати та як міжфункціональний підхід впливає на якість та ефективність процесів.

Кадрові показники, такі як розвиток компетенцій, залученість персоналу та інноваційна активність, дозволяють оцінити розвиток людського капіталу бізнес структури.

Ці показники мають місячну або квартальну періодичність оцінки та базуються на HR системах, опитуваннях та оцінці персоналу. Вони забезпечують розуміння того, наскільки розвиненими є інноваційні компетенції персоналу та як міжфункціональний підхід впливає на залученість та інноваційну активність працівників.

Така комплексна система показників дозволяє не лише оцінювати ефективність впровадження міжфункціонального підходу, але й ідентифікувати проблемні зони та напрямки для вдосконалення. Вона забезпечує об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень та постійного вдосконалення міжфункціонального підходу відповідно до потреб та викликів бізнес структури.

Особливу увагу при впровадженні міжфункціонального підходу слід приділити аналізу типових помилок та розробці превентивних заходів щодо їх уникнення (табл. 3.24).

Таблиця 3.24 – Типові помилки впровадження міжфункціонального підходу та способи їх попередження (джерело: авторська розробка)

Тип помилки	Можливі наслідки	Превентивні заходи	Коригувальні дії
1. Недостатня підтримка керівництва	- Опір змінам - Недостатні ресурси - Формальний підхід	- Залучення топ-менеджменту - Демонстрація ROI - Програма комунікацій	- Посилення спонсорства - Перегляд пріоритетів - Додаткові ресурси
2. Слабка міжфункціональна взаємодія	- Ізолюваність підрозділів - Дублювання зусиль - Конфлікти	- Крос-функціональні команди - Спільні KPI - Єдині процеси	- Оптимізація структури - Розвиток комунікацій - Спільні проекти
3. Неефективне управління змінами	- Низька залученість - Супротив персоналу - Затримки впровадження	- План управління змінами - Програма навчання - Система мотивації	- Посилення комунікацій - Додаткове навчання - Коригування планів

Аналіз табл. 3.24 демонструє, що впровадження міжфункціонального підходу пов'язане з рядом типових помилок, які можуть суттєво знизити ефективність трансформації. Розуміння цих помилок та розробка відповідних превентивних та коригувальних заходів дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити успішність впровадження. Недостатня підтримка керівництва є однією з найбільш критичних помилок, яка може призвести до опору змінам, недостатності ресурсів та формального підходу до впровадження.

Для запобігання цієї помилки важливо забезпечити активне залучення топ-менеджменту, демонстрацію ROI від впровадження міжфункціонального підходу та розробку ефективної програми комунікацій. У разі виникнення проблем, пов'язаних з недостатньою підтримкою керівництва, необхідно посилити спонсорство з боку ключових стейкхолдерів, переглянути пріоритети та забезпечити додаткові ресурси для успішної реалізації проекту.

Слабка міжфункціональна взаємодія є ще однією критичною помилкою, яка може призвести до ізолюваності підрозділів, дублювання зусиль та конфліктів. Для запобігання цієї помилки важливо формувати крос-функціональні команди, впроваджувати спільні KPI та розробляти єдині процеси, які забезпечують системну взаємодію між різними функціональними

напрямами. У разі виникнення проблем, пов'язаних зі слабкою міжфункціональною взаємодією, необхідно оптимізувати організаційну структуру, розвивати комунікації та ініціювати спільні проекти, які сприяють зміцненню міжфункціональних зв'язків.

Неефективне управління змінами є третьою критичною помилкою, яка може призвести до низької залученості персоналу, супротиву змінам та затримок у впровадженні. Для запобігання цієї помилки важливо розробити детальний план управління змінами, впровадити програму навчання персоналу та створити ефективну систему мотивації, яка заохочує активну участь у змінах. У разі виникнення проблем, пов'язаних з неефективним управлінням змінами, необхідно посилити комунікації, забезпечити додаткове навчання та скоригувати плани впровадження відповідно до отриманого зворотного зв'язку.

Важливим аспектом успішного впровадження міжфункціонального підходу є розробка чіткої системи превентивних заходів, які дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити ефективність трансформації. В табл. 3.25 представлено систему превентивних заходів за ключовими напрямками.

Таблиця 3.25 – Система превентивних заходів при впровадженні міжфункціонального підходу (джерело: розроблено на основі [45])

Напрямок	Превентивні заходи	Очікуваний результат	Індикатори ефективності
1. Організаційний	- Аудит готовності - Підготовка структури - Розвиток процесів	- Готова структура - Оптимізовані процеси - Чіткі ролі	- Рівень готовності - Якість процесів - Ефективність взаємодії
2. Технологічний	- Оцінка інфраструктури - Підготовка систем - Тестування рішень	- Працююча інфраструктура - Інтегровані системи - Надійні рішення	- Технологічна готовність - Інтеграція систем - Надійність рішень
3. Кадровий	- Оцінка компетенцій - Програми розвитку - Система мотивації	- Підготовлений персонал - Необхідні навички - Мотивовані співробітники	- Рівень компетенцій - Залученість персоналу - Задоволеність роботою

Аналіз табл. 3.25 демонструє, що система превентивних заходів охоплює

три ключові напрямки: організаційний, технологічний та кадровий, забезпечуючи комплексний підхід до мінімізації ризиків та підвищення ефективності впровадження міжфункціонального підходу.

У організаційному напрямку превентивні заходи включають аудит готовності, підготовку організаційної структури та розвиток процесів, які забезпечують створення відповідних організаційних умов для успішного впровадження міжфункціонального підходу. Очікуваними результатами цих заходів є готова структура, оптимізовані процеси та чіткий розподіл ролей та відповідальності, які забезпечують організаційну основу для ефективної міжфункціональної взаємодії. Індикаторами ефективності у цьому напрямку є рівень готовності бізнес структури до змін, якість розроблених процесів та ефективність взаємодії між різними функціональними напрямками.

У технологічному напрямку превентивні заходи включають оцінку інфраструктури, підготовку систем та тестування рішень, які забезпечують створення відповідної технологічної основи для ефективної міжфункціональної взаємодії. Очікуваними результатами цих заходів є працююча технологічна інфраструктура, інтегровані системи та надійні технологічні рішення, які підтримують всі аспекти міжфункціонального підходу. Індикаторами ефективності у цьому напрямку є рівень технологічної готовності бізнес структури, ступінь інтеграції систем та надійність впроваджених технологічних рішень.

У кадровому напрямку превентивні заходи включають оцінку компетенцій, програми розвитку та систему мотивації, які забезпечують розвиток необхідних знань, навичок та мотивації персоналу для успішного впровадження міжфункціонального підходу. Очікуваними результатами цих заходів є підготовлений персонал, розвинені навички та мотивовані співробітники, які активно підтримують та реалізують міжфункціональний підхід. Індикаторами ефективності у цьому напрямку є рівень компетенцій персоналу, ступінь залученості працівників та їх задоволеність роботою.

Така комплексна система превентивних заходів дозволяє мінімізувати

ризиками та забезпечити ефективність впровадження міжфункціонального підходу, створюючи міцну основу для системної трансформації бізнес структури та підвищення її інноваційної конкурентоспроможності.

На основі аналізу результатів впровадження міжфункціонального підходу на досліджуваних бізнес структурах розроблено систему практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його реалізації (табл. 3.26).

Таблиця 3.26 – Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності міжфункціонального підходу (джерело: розроблено на основі [45])

Напрямок	Рекомендації	Очікувані результати	Умови реалізації
1. Стратегічний	- Чітка стратегія інновацій - Інтеграція в бізнес-стратегію - Система пріоритетів	- Узгодженість цілей - Ефективність ресурсів - Фокус на результат	- Підтримка керівництва - Ресурсне забезпечення - Система контролю
2. Процесний	- Оптимізація процесів - Автоматизація рутини - Стандартизація	- Підвищення ефективності - Зниження витрат - Покращення якості	- Готовність до змін - Технологічна база - Компетентний персонал
3. Технологічний	- Впровадження цифрових рішень - Інтеграція систем - Розвиток інфраструктури	- Цифрова трансформація - Ефективність операцій - Аналітичні можливості	- Технологічна готовність - Інвестиційні ресурси - Цифрові компетенції

Аналіз табл. 3.26 свідчить про те, що система практичних рекомендацій охоплює три ключові напрямки – стратегічний, процесний та технологічний – забезпечуючи комплексний підхід до підвищення ефективності міжфункціонального підходу та його впливу на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур.

У стратегічному напрямку рекомендації включають розробку чіткої стратегії інновацій, її інтеграцію в загальну бізнес-стратегію та формування системи пріоритетів, які забезпечують стратегічну спрямованість та фокусування інноваційної діяльності. Очікуваними результатами цих

рекомендацій є узгодженість цілей різних функціональних напрямків, ефективне використання ресурсів та фокус на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку. Умовами реалізації цих рекомендацій є підтримка з боку вищого керівництва, достатнє ресурсне забезпечення та ефективна система контролю, які створюють необхідні передумови для стратегічних змін.

У процесному напрямку рекомендації включають оптимізацію процесів, автоматизацію рутинних операцій та стандартизацію підходів, які забезпечують ефективність та якість операційної діяльності. Очікуваними результатами цих рекомендацій є підвищення ефективності операцій, зниження витрат та покращення якості продукції та послуг. Умовами реалізації цих рекомендацій є готовність бізнес структури до змін, наявність необхідної технологічної бази та компетентного персоналу, які забезпечують успішну трансформацію процесів.

У технологічному напрямку рекомендації включають впровадження цифрових рішень, інтеграцію систем та розвиток інфраструктури, які забезпечують технологічну основу для ефективної міжфункціональної взаємодії та інноваційного розвитку.

Очікуваними результатами цих рекомендацій є цифрова трансформація бізнес структури, підвищення ефективності операцій та розширення аналітичних можливостей. Умовами реалізації цих рекомендацій є технологічна готовність бізнес структури, наявність необхідних інвестиційних ресурсів та розвинені цифрові компетенції персоналу, які забезпечують успішне впровадження нових технологій.

Така комплексна система рекомендацій дозволяє бізнес структурам систематично підвищувати ефективність міжфункціонального підходу та його вплив на інноваційну конкурентоспроможність, враховуючи при цьому свої специфічні потреби, можливості та обмеження.

На основі проведеного дослідження та аналізу глобальних трендів визначено основні напрямки довгострокового розвитку міжфункціонального підходу. В табл. 3.27 представлено ключові вектори розвитку та їх потенційний вплив на конкурентоспроможність бізнес структур.

Таблиця 3.27 – Напрямки довгострокового розвитку міжфункціонального підходу (джерело: розроблено на основі [47])

Напрямок розвитку	Ключові інновації	Очікуваний вплив	Необхідні передумови
1.Інтеграція AI та ML	- Предиктивна аналітика - Автоматизація рішень - Персоналізація взаємодії	- Підвищення точності прогнозів - Оптимізація процесів - Покращення сервісу	- Цифрова зрілість - Data-driven культура - Технологічна готовність
2.Розвиток екосистем	- Платформні рішення - Відкриті інновації - Спільне створення цінності	- Синергетичний ефект - Доступ до ресурсів - Масштабування інновацій	- Партнерська мережа - Довіра учасників - Єдині стандарти
3.ESG інтеграція	- Сталий розвиток - Циркулярна економіка - Соціальна відповідальність	- Довгострокова стійкість - Покращення репутації - Нові можливості	- Стратегічне бачення - Ресурсне забезпечення - Залученість стейкхолдерів

Аналіз табл. 3.27 демонструє, що довгостроковий розвиток міжфункціонального підходу відбуватиметься за трьома ключовими напрямками: інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання, розвиток екосистем та інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Ці напрямки відображають глобальні тренди розвитку бізнесу та технологій, які суттєво впливатимуть на формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур у майбутньому.

Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання передбачає впровадження предиктивної аналітики, автоматизації прийняття рішень та персоналізації взаємодії, які дозволяють підвищити точність прогнозів, оптимізувати процеси та покращити клієнтський досвід. Необхідними передумовами для успішної реалізації цього напрямку є цифрова зрілість бізнес структури, розвинена культура прийняття рішень на основі даних та відповідна технологічна готовність. У контексті воєнної невизначеності штучний інтелект та машинне навчання можуть бути особливо цінними для прогнозування ризиків, оптимізації ланцюгів поставок та автоматизації процесів в умовах обмежених

ресурсів.

Розвиток екосистем передбачає створення платформних рішень, впровадження відкритих інновацій та розвиток моделей спільного створення цінності, які дозволяють досягти синергетичного ефекту, отримати доступ до зовнішніх ресурсів та забезпечити масштабування інновацій. Необхідними передумовами для успішної реалізації цього напрямку є розвинена партнерська мережа, високий рівень довіри між учасниками екосистеми та наявність єдиних стандартів взаємодії. У контексті воєнної невизначеності екосистемний підхід може бути особливо цінним для диверсифікації ризиків, забезпечення стійкості бізнес-моделі та розвитку нових можливостей в умовах обмеженого доступу до традиційних ринків та ресурсів.

Інтеграція принципів ESG передбачає впровадження практик сталого розвитку, розвиток циркулярної економіки та посилення соціальної відповідальності, які дозволяють забезпечити довгострокову стійкість бізнесу, покращити репутацію та відкрити нові можливості для розвитку. Необхідними передумовами для успішної реалізації цього напрямку є стратегічне бачення, що включає принципи сталого розвитку, достатнє ресурсне забезпечення та активна залученість стейкхолдерів. У контексті воєнної невизначеності інтеграція принципів ESG може бути особливо цінною для підвищення соціальної значущості бізнесу, формування позитивного іміджу та доступу до інвестицій та грантів, спрямованих на відновлення та розвиток.

Така комплексна система напрямків довгострокового розвитку міжфункціонального підходу дозволяє бізнес структурам формувати стратегічне бачення свого інноваційного розвитку, враховуючи глобальні тренди та специфічні виклики воєнного часу. Вона забезпечує орієнтири для довгострокових інвестицій та трансформаційних ініціатив, спрямованих на підвищення інноваційної конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності.

В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та зростаючої ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності, особливого значення

набуває оцінка потенційних ефектів від розвитку міжфункціонального підходу. В табл. 3.28 представлено детальний аналіз потенційних ефектів за основними напрямками впливу та часовими горизонтами.

Таблиця 3.28 – Потенційні ефекти розвитку міжфункціонального підходу
(джерело: авторська розробка)

Рівень впливу	Короткострокові ефекти	Середньострокові ефекти	Довгострокові ефекти
1.Стратегічний	- Покращення планування - Оптимізація ресурсів - Чіткість пріоритетів	- Стійкі конкурентні переваги - Нові бізнес-моделі - Ринкове лідерство	- Трансформація галузі - Створення нових ринків - Глобальне лідерство
2.Операційний	- Підвищення ефективності - Зниження витрат - Покращення якості	- Автоматизація процесів - Предиктивне управління - Адаптивність операцій	- Повна цифровізація - Автономні операції - Максимальна гнучкість
3.Інноваційний	- Прискорення розробок - Краща валідація - Ефективний R&D	- Системні інновації - Відкриті екосистеми - Проривні рішення	- Постійні інновації - Формування трендів - Технологічне лідерство

Аналіз табл. 3.28 демонструє, що потенційні ефекти від розвитку міжфункціонального підходу проявляються на трьох рівнях впливу – стратегічному, операційному та інноваційному – та в різних часових горизонтах – короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому. Така багатовимірна система ефектів дозволяє бізнес структурам комплексно оцінювати вплив міжфункціонального підходу на їх інноваційну конкурентоспроможність та формувати обґрунтовані очікування щодо результатів його впровадження.

На стратегічному рівні короткострокові ефекти включають покращення планування, оптимізацію ресурсів та чіткість пріоритетів, які забезпечують більш ефективне управління інноваційною діяльністю. Середньострокові ефекти

передбачають формування стійких конкурентних переваг, розвиток нових бізнес-моделей та досягнення лідерства на ринку, які зміцнюють ринкові позиції бізнес структури. Довгострокові ефекти включають трансформацію галузі, створення нових ринків та досягнення глобального лідерства, які забезпечують фундаментальні зміни у конкурентному ландшафті та позиціонуванні бізнес структури.

На операційному рівні короткострокові ефекти включають підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості, які оптимізують поточну діяльність бізнес структури. Середньострокові ефекти передбачають автоматизацію процесів, розвиток предиктивного управління та підвищення адаптивності операцій, які забезпечують якісну трансформацію операційної моделі. Довгострокові ефекти включають повну цифровізацію, розвиток автономних операцій та досягнення максимальної гнучкості, які забезпечують фундаментальну перебудову операційної діяльності на основі цифрових технологій та гнучких методологій.

На інноваційному рівні короткострокові ефекти включають прискорення розробок, покращення валідації ідей та підвищення ефективності R&D, які оптимізують інноваційні процеси. Середньострокові ефекти передбачають розвиток системних інновацій, формування відкритих екосистем та створення проривних рішень, які розширюють інноваційний потенціал бізнес структури. Довгострокові ефекти включають перехід до моделі постійних інновацій, формування трендів у галузі та досягнення технологічного лідерства, які забезпечують лідерські позиції бізнес структури в інноваційному розвитку.

Така комплексна система потенційних ефектів дозволяє бізнес структурам формувати реалістичні очікування щодо результатів впровадження міжфункціонального підходу, враховуючи різні часові горизонти та рівні впливу. Вона також допомагає розробляти збалансовані системи показників для моніторингу прогресу та оцінки ефективності впровадження, які охоплюють різні аспекти діяльності бізнес структури та різні часові перспективи.

Для підтвердження теоретичних положень та обґрунтування практичної

значущості розробленого міжфункціонального підходу було проведено його апробацію на українських бізнес структурах різних галузей. Результати комплексної апробації представлено в табл. 3.29.

Таблиця 3.29 – Результати апробації міжфункціонального підходу на українських бізнес структурах (джерело: узагальнено авторкою на основі результатів апробації)

Бізнес структура та галузь	Впроваджені елементи	Отримані результати
1.ТОВ «Улекс» (інноваційний сервіс юридичного консалтингу)	- Концептуальна модель управління - Цифрова платформа - Програма розвитку інноваційного мислення - Автоматизовані системи	- Оптимізація обробки правових запитів на 35% - Збільшення клієнтської бази на 45% - Підвищення ефективності роботи персоналу на 30% - Скорочення часу надання послуг на 35%
2.ТОВ «Андреал» (виробник охоронних пломб GST)	- Міжфункціональний підхід в R&D - Система контролю якості - Розвиток партнерської мережі	- Розробка нових моделей пломб ISO 17712 - Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку - Збільшення обсягу продажів на 35%
3.ТОВ «Елмарин» (ремонт та обслуговування електронного устаткування)	- Комплексний інтегративний підхід - Розвиток інноваційної культури - Цифровізація процесів - База технічних рішень	- Підвищення точності діагностики на 40% - Прискорення вирішення проблем на 35% - Покращення якості обслуговування на 30% - Зменшення часу ремонту на 25%
4.ТОВ «Ардіс груп» (будівельна компанія)	- BIM-технології - Інноваційні будівельні рішення - Автоматизація консультування	- Скорочення терміну проектування на 30% - Підвищення якості об'єктів на 30% - Розширення клієнтської бази на 40%

Аналіз результатів апробації міжфункціонального підходу на чотирьох бізнес структурах різних галузей – ТОВ «Улекс» (інноваційний сервіс юридичного консалтингу), ТОВ «Андреал» (виробник охоронних пломб GST), ТОВ «Елмарин» (ремонт та обслуговування електронного устаткування) та ТОВ «Ардіс груп» (будівельна компанія) – демонструє високу ефективність та

універсальність запропонованого підходу.

У ТОВ «Улекс» впровадження концептуальної моделі управління, цифрової платформи, програми розвитку інноваційного мислення та автоматизованих систем дозволило досягти значних результатів: оптимізація обробки правових запитів на 35%, збільшення клієнтської бази на 45%, підвищення ефективності роботи персоналу на 30% та скорочення часу надання послуг на 35%. Ці результати підтверджують ефективність міжфункціонального підходу для інноваційних сервісних компаній, які прагнуть підвищити ефективність своїх процесів та якість обслуговування клієнтів.

У ТОВ «Андреал» впровадження міжфункціонального підходу в R&D, системи контролю якості та розвиток партнерської мережі дозволило розробити нові моделі пломб ISO 17712, підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та збільшити обсяг продажів на 35%. Ці результати підтверджують ефективність міжфункціонального підходу для виробничих компаній, які прагнуть розвивати інноваційні продукти та розширювати свою присутність на міжнародних ринках.

У ТОВ «Елмарин» впровадження комплексного інтегративного підходу, розвиток інноваційної культури, цифровізація процесів та створення бази технічних рішень дозволило підвищити точність діагностики на 40%, прискорити вирішення проблем на 35%, покращити якість обслуговування на 30% та зменшити час ремонту на 25%. Ці результати підтверджують ефективність міжфункціонального підходу для сервісних компаній, які прагнуть підвищити якість та ефективність своїх послуг.

У ТОВ «Ардіс груп» впровадження BIM-технологій, інноваційних будівельних рішень та автоматизація консультування дозволило скоротити термін проектування на 30%, підвищити якість об'єктів на 30% та розширити клієнтську базу на 40%. Ці результати підтверджують ефективність міжфункціонального підходу для будівельних компаній, які прагнуть впроваджувати інноваційні технології та підвищувати якість своїх об'єктів.

Узагальнюючи результати апробації, можна виділити ключові фактори

успішного впровадження міжфункціонального підходу:

- системний підхід до управління інноваціями, який інтегрує всі функціональні напрямки бізнес структури та забезпечує узгодженість цілей та дій;
- розвиток інноваційної культури та компетенцій персоналу, який створює сприятливе середовище для генерації та реалізації інноваційних ідей;
- ефективна міжфункціональна взаємодія, яка долає традиційні «силоси» та забезпечує синергію різних напрямків діяльності;
- використання сучасних технологій та цифрових рішень, які підвищують ефективність процесів та створюють нові можливості для інновацій;
- гнучкість та адаптивність організаційної структури, які дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати підходи до нових умов.

Ці фактори є універсальними та можуть бути застосовані в різних галузях та типах бізнес структур, що підтверджує універсальність та практичну значущість розробленого міжфункціонального підходу.

На основі проведеного дослідження та результатів апробації розроблено практичні рекомендації для українських бізнес структур щодо впровадження міжфункціонального підходу. Ці рекомендації враховують специфіку національного бізнес-середовища та виклики воєнного часу, забезпечуючи високу практичну значущість та релевантність для українських бізнес структур.

На стратегічному рівні рекомендовано провести інноваційний аудит для оцінки поточного рівня інноваційної культури, розробити програму розвитку інноваційного лідерства для топ-менеджменту та впровадити систему внутрішнього підприємництва. Ці заходи дозволять створити стратегічну основу для розвитку інноваційної діяльності та забезпечити її інтеграцію в загальну стратегію бізнес структури. У контексті воєнної невизначеності особливо важливо включити до стратегії сценарії розвитку, які враховують різні варіанти розвитку ситуації, та забезпечити гнучкість у реалізації стратегічних ініціатив.

На організаційному рівні рекомендовано створювати інноваційні хаби та

коворкінг-простори, впроваджувати гнучкі методології управління проектами та розвивати культуру експериментування. Ці заходи дозволять створити організаційну інфраструктуру для інноваційної діяльності та забезпечити ефективну міжфункціональну взаємодію. У контексті воєнної невизначеності особливо важливо забезпечити гнучкість та адаптивність організаційної структури, розвивати практики віддаленої роботи та створювати резервні організаційні можливості для забезпечення безперервності бізнесу.

На технологічному рівні рекомендовано інвестувати в розвиток цифрових компетенцій та інфраструктури, розвивати компетенції в сфері управління інтелектуальною власністю та впроваджувати програми розвитку креативності. Ці заходи дозволять створити технологічну основу для інноваційної діяльності та забезпечити розвиток необхідних компетенцій. У контексті воєнної невизначеності особливо важливо забезпечити стійкість технологічної інфраструктури, розвивати рішення для віддаленої роботи та впроваджувати технології, які підвищують безпеку даних та процесів.

На рівні взаємодії рекомендовано розвивати партнерства з університетами та науковими установами, створювати міжфункціональні команди та формувати інноваційні екосистеми. Ці заходи дозволять розширити доступ до знань, ресурсів та можливостей, а також забезпечити синергію різних функціональних напрямків та організацій. У контексті воєнної невизначеності особливо важливо розвивати міжнародні партнерства, які дозволяють диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових ринків та ресурсів, а також формувати спільноти взаємодопомоги, які підтримують один одного в складних умовах.

Таким чином, міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності є ефективним інструментом, який дозволяє інтегрувати інноваційну діяльність у всі функціональні напрямки бізнес структури, забезпечуючи системність та синергетичний ефект. Цей підхід є особливо цінним в умовах воєнної невизначеності, коли бізнес структурам необхідно швидко адаптуватися до змін, оптимально використовувати обмежені ресурси та знаходити інноваційні

рішення для забезпечення безперервності та розвитку бізнесу.

Результати апробації міжфункціонального підходу на українських бізнес структурах різних галузей підтверджують його ефективність та практичну значущість, а розроблені рекомендації дозволяють адаптувати його до специфіки національного бізнес-середовища та викликів воєнного часу. Це створює міцну основу для підвищення інноваційної конкурентоспроможності українських бізнес структур в умовах невизначеності та їх успішної інтеграції у глобальну економіку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження розроблено теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. На основі проведеного дослідження можна зробити *наступні висновки*:

1. Розроблено та обґрунтовано авторську концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Дана модель є науковою новацією, оскільки у новий спосіб описує ключові властивості інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур, базуючись на інтеграції шести ключових компонентів (аналітичний, інноваційний, ресурсний, стратегічний, операційний блоки та блок оцінки результатів) з чотирма типами взаємозв'язків (прямі функціональні, зворотні, циклічні адаптаційні та міжфункціональні). Особливістю моделі є її адаптивність до різних типів невизначеності, включаючи воєнну, через систему багаторівневих циклів адаптації (стратегічний, тактичний, оперативний та кризовий);

2. Удосконалено методичний підхід до оцінки впливу факторів невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур через

розробку матриці оцінки факторів невизначеності, системи індикаторів раннього попередження змін та методики оцінки ефективності адаптаційних механізмів. Особливу увагу приділено оцінці впливу воєнної невизначеності, яка, згідно з результатами дослідження, має найвищий рівень впливу (4,8 з 5) на діяльність українських бізнес структур;

3. Розроблено збалансовану систему показників інноваційної діяльності, яка охоплює чотири ключові перспективи (фінансову, клієнтську, процесну та навчання й розвитку) та дозволяє комплексно оцінювати ефективність інноваційних процесів бізнес структури. Запропоновано систему моніторингу впровадження міжфункціонального підходу, яка включає систему показників ефективності за чотирма групами (стратегічні, інноваційні, процесні та кадрові);

4. *Нові властивості та механізми отримало організаційно-економічне забезпечення мотивації інноваційної поведінки персоналу.* Це забезпечило застосування комплексного інтегративного підходу до формування інноваційного мислення у персоналу бізнес структур. Він передбачає системну взаємодію шести ключових компонентів (організаційна культура та лідерство, навчання та розвиток, організаційна структура та процеси, мотивація та залучення співробітників, технологічна підтримка, взаємодія з зовнішнім середовищем). Розроблено матрицю пріоритезації інструментів формування інноваційного мислення та диференційований підхід до впровадження з урахуванням рівня готовності бізнес структур, що підтверджено результатами апробації. Запропонований підхід створює основу для розвитку креативного та системного мислення персоналу, що є критично важливим в умовах високої невизначеності, зокрема воєнного стану;

5. Запропоновано міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності. Він забезпечує так звану «вбудову» інноваційної діяльності у всі функціональні напрямки бізнес структури – стратегічне управління, управління інноваційними процесами, управління людським капіталом, фінансове управління, маркетингове управління та операційне управління – через систему

координаційних механізмів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Розроблено механізми координації та синхронізації інноваційних процесів між різними підрозділами бізнес структури.

6. Запропоновано застосування матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» для диференціації стратегій міжфункціонального управління відповідно до типу бізнес структури («Вразливі інноватори», «Адаптивні лідери», «Консервативні послідовники», «Стабільні інноватори»), що дозволяє адаптувати підхід до специфічних потреб та можливостей різних типів організацій;

7. На основі проведеної апробації розроблених підходів на українських бізнес структурах різних галузей підтверджено їх ефективність та практичну значущість. Зокрема, впровадження запропонованих підходів дозволило досягти таких результатів: оптимізація обробки правових запитів на 35%, збільшення клієнтської бази на 45% (ТОВ «Улекс»); розробка нових моделей пломб ISO 17712, збільшення обсягу продажів на 35% (ТОВ «Андреал»); підвищення точності діагностики на 40%, покращення якості обслуговування на 30% (ТОВ «Елмарин»); скорочення терміну проектування на 30%, підвищення якості об'єктів на 30% (ТОВ «Ардіс груп»).

Результати розділу 3 висвітлено у таких працях авторки, наведених у Додатку А: [5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено *актуальне наукове завдання* щодо розробки та обґрунтування теоретико-методичних засад і рекомендацій з управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності, спричиненої глобальними викликами, військовим станом та трансформаційними процесами в економіці.

На основі комплексного дослідження еволюції теоретичних підходів, аналізу сучасних тенденцій розвитку та практики функціонування підприємств сформульовано та обґрунтовано низку положень, висновків і рекомендацій, що характеризуються науковою новизною та мають практичну значущість:

1. На основі систематизації та узагальнення існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності бізнес структур (ресурсний, ринковий, динамічний, вартісний, інноваційний, компетентнісний та екосистемний) *виявлено чітку еволюцію поглядів від статичних моделей конкурентоспроможності до більш динамічних*. Встановлено, що в сучасних умовах *трансформується сама природа конкурентних переваг* - від статичних, заснованих на ефективності використання наявних ресурсів, до динамічних, що базуються на інноваційних компетенціях та здатності до швидкої адаптації. Це народжує потребу у нових ознаках для характеристики традиційного поняття конкурентоспроможності бізнес структур., зокрема, ознаку інноваційності;

2. *Виявлено та систематизовано у чотири групи ключові виклики, що впливають на процес формування конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах невизначеності*: стратегічні (адаптивність та гнучкість, інноваційна орієнтація, стратегічне партнерство); операційні (цифрова трансформація, ризик-менеджмент, інформаційна безпека, сценарне планування), ресурсні (фокус на клієнта, людський капітал, фінансова стійкість); сталий розвиток (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, гнучкість бізнес-моделі, агільність в прийнятті рішень). Виявлено позитивну динаміку відновлення після

2022 року та якісну трансформацію характеру інноваційної діяльності. Структуровано процес формування інноваційної конкурентоспроможності у чотири основні етапи, що втілює і дозволяє забезпечити системний підхід до формування конкурентних переваг. Встановлено, що найвищий рівень впливу невизначеності спостерігається у східних (4.9) та південних (4.6) областях України. Виявлені значні регіональні відмінності у проявах невизначеності та способах адаптації до неї пояснюються безпосередньою близькістю до зони бойових дій та значними порушеннями інфраструктури. Тому бізнес структури в цих регіонах вимушені вдаватися до найбільш радикальних способів адаптації, включаючи повну релокацію та фундаментальну трансформацію бізнес-моделей, що розширює розуміння специфіки сучасних викликів та трансформації бізнес-середовища.

3. Розроблений методичний підхід до комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур та його методика, які базуються на інтеграції п'яти ключових компонентів (інноваційний потенціал, інноваційна активність, ефективність інновацій, ринкова позиція, інноваційна інфраструктура), враховують специфіку функціонування в умовах невизначеності через систему збалансованих показників та механізми моніторингу в режимі реального часу. Практична апробація розробленого методичного підходу та його методики на українських підприємствах різних галузей (ТОВ «Улекс», ТОВ «Андреал», ТОВ «Елмарин», ТОВ «Ардіс груп») підтвердила їх ефективність та практичну значущість. Їх впровадження дозволило досягти суттєвого підвищення операційної ефективності досліджуваних підприємств, що проявилось у оптимізації процесів обробки правових запитів (ТОВ «Улекс»), покращенні показників комерційної діяльності (ТОВ «Андреал»), підвищенні якості обслуговування клієнтів (ТОВ «Елмарин») та вдосконаленні процесів проектування (ТОВ «Ардіс груп»). За результатами апробації також підтверджено, що підприємства з високим рівнем впровадження запропонованих інноваційних підходів демонструють значно вищу здатність до адаптації в умовах невизначеності.

4. Систему превентивних заходів та способів адаптації бізнес структур до умов невизначеності доповнено індикаторами оцінювання впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур. Розроблена матриця оцінки впливу невизначеності на інноваційну діяльність виділяє та систематизує сім ключових груп факторів невизначеності та її видів (воєнна, політико-правова, економічна, технологічна, ринкова, соціальна, екологічна). Встановлено, що воєнна невизначеність має найвищий рівень впливу – 4.8 з 5 можливих, виступаючи каталізатором для інших типів невизначеності та посилюючи економічну невизначеність – на 85%, ринкову – на 70%, політико-правову – на 65%. Це створює основу для системності превентивних заходів та способів адаптації бізнес структур до умов невизначеності. Авторська методика оцінки ефективності адаптаційних механізмів дозволяє бізнес структурам своєчасно ідентифікувати та реагувати на зовнішні виклики через впровадження диференційованих стратегій адаптації, відповідно до позиціонування у матриці «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність». Остання виступає інструментом стратегічного аналізу та вибору оптимальних стратегій інноваційного розвитку в умовах різного рівня невизначеності зовнішнього середовища, що дозволяє класифікувати бізнес структури за типами («Вразливі інноватори», «Адаптивні лідери», «Консервативні послідовники», «Стабільні інноватори») та розробляти диференційовані стратегії міжфункціонального управління.

5. Розроблена концептуальна описова модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності виступає науковою новацією, оскільки у новий спосіб описує ключові властивості інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур. Вона побудована на інтеграції шести ключових компонентів (аналітичний, інноваційний, ресурсний, стратегічний, операційний блоки та блок оцінки результатів) з чотирма типами взаємозв'язків – прямі функціональні, зворотні, циклічні адаптаційні, міжфункціональні. Ще однією особливістю моделі є її адаптивність до різних типів невизначеності, включаючи воєнну. Це забезпечує система багаторівневих

циклів адаптації – стратегічний, тактичний, оперативний та кризовий.

6. Нові властивості та механізми отримала *компетентнісна складова* забезпечення мотивації інноваційної поведінки персоналу. *Запропонований комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення у персоналу бізнес структур* передбачає системну взаємодію шести ключових компонентів – організаційна культура та лідерство, навчання та розвиток, організаційна структура та процеси, мотивація та залучення співробітників, технологічна підтримка, взаємодія з зовнішнім середовищем. *Розроблена матриця пріоритизації інструментів формування інноваційного мислення та диференційований підхід до впровадження з урахуванням рівня готовності бізнес структур* створює основу для розвитку креативного та системного мислення персоналу, що є критично важливим в умовах високої невизначеності, зокрема в умовах воєнного стану.

7. *Запропоновано та обґрунтовано міжфункціональний підхід щодо управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності*, який забезпечує інтеграцію інноваційної діяльності у всі функціональні напрямки бізнес структури через систему координаційних механізмів та інструментів реалізації. Підхід стає основою для координації інноваційних процесів між різними підрозділами бізнес структури, які здійснюють різні види управлінської діяльності – стратегічне управління, управління інноваційними процесами, управління людським капіталом, фінансове управління, маркетингове управління та операційне управління – на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Розроблені та обґрунтовані в дисертації теоретико-методичні підходи та рекомендації створюють необхідне підґрунтя для управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності на засадах системності та міжфункціональності. Поставлені мета та завдання дослідження отримали логічне завершення, а його результати використані у практичній діяльності українських бізнес структур різних галузей та масштабів і в навчальному процесі при викладанні економічних та управлінських дисциплін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(1). P. 78-93.
2. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40-49.
3. Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18(3). P. 5-14.
4. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93(12). P. 44-53.
5. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В. Особливості формування конкурентоспроможності бізнес структур. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти". Львів: НЛТУ України, 2021. С. 6-10.
6. Ковальчук О.В., Шепітко М.В., Бренінг К.О. Особливості застосування колаборацій у сфері гостинності HoReCa в умовах непередбачуваності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6/1. С. 11-15.
7. McGrath R.G. The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press, 2013. 240 p.
8. Reeves M., Levin S., Ueda D. The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94(1-2). P. 46-55.
9. Sull D., Eisenhardt K.M. Simple rules: How to thrive in a complex world. Houghton Mifflin Harcourt, 2015. 288 p.
10. Bennett N., Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57(3). P. 311-317.
11. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509-533.
12. Kim W.C., Mauborgne R. Blue ocean strategy: How to create uncontested

market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. 256 p.

13. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

14. Taleb N.N. Antifragile: Things that gain from disorder. Random House, 2012. 544 p.

15. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Harvard Business Review Press, 1994. 384 p.

16. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99-120.

17. Grant R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). P. 109-122.

18. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68(3). P. 79-91.

19. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). P. 1319-1350.

20. Rappaport A. Creating shareholder value: The new standard for business performance. Free Press, 1986. 270 p.

21. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74(1). P. 75-85.

22. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21(10-11). P. 1105-1121.

23. D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31(13). P. 1371-1385.

24. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71(3). P. 75-86.

25. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(1). P. 39-58.

26. Cooper R.G. Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process—Update,

what's new, and NexGen systems. *Journal of Product Innovation Management*. 2008. Vol. 25(3). P. 213-232.

27. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 814 p.

28. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Нематеріальні активи як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXII наук.-практ. конф. (Одеса, 12-15 вересня 2016 р.). Одеса, 2016. С. 37-40.

29. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100-104.

30. Stanislavyk O., Zamlynskyi V., Halytskyi O. Conflict Dynamic Model Of Innovative Development In The System Of Ensuring The Competitiveness Of An Enterprises. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9(2). P. 5322-5325.

31. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019. Vol. 48(8). Article 103773.

32. Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Article 120392.

33. Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Denyer D., Overy P. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 2016. Vol. 18(2). P. 180-205.

34. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації. Підручник. 2-е вид., випр. і доп. М.: Ексмо, 2005. 544 с.

35. Hastings R. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press, 2020. 320 p.

36. Liker J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's

Greatest Manufacturer. McGraw-Hill Education, 2004. 330 p.

37. O'Mara S. Zoom: How Eric Yuan Built a Video-conferencing Juggernaut During a Pandemic. Portfolio, 2021. 272 p.

38. Грабовська І. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 1, № 4. С. 12-17.

39. Bondarenko S., Liganenko I., Kalamani O., Niekrasova L. Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018. Vol. 9(12). P. 890-898.

40. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Долока Р.О. Особливості управління експортно-орієнтованим виробничим підприємством при виході на зовнішні ринки: інтелектуальний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 5-8.

41. Kovalchuk O., Hutareva Yu., Zhovta D. Establishment of project management and innovation potential of enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. No 40.

42. Дунська, А.Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №7(133), 104-109.

43. Ковальчук О.В., Чернишова Л.І. Аутсорсинг як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 65-68.

44. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Harvard Business School Press*, 2003. 272 p.

45. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*, 2016. 288 p.

46. Niekrasova L., Chukurna O., 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. P.146-151.

47. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. *K&S Ranch*, 2012. 608 p.

48. Горник В.Г. Вплив держави на формування інноваційної моделі розвитку України. *Право та державне управління*. 2019. Т. 1, № 2(35). С. 156-167.

49. Капранова Л.Г. Вплив інтелектуальної власності на інноваційний розвиток промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 29. С. 367-376.

50. Командровська В.Є., Кривицька Н.Ю., Домашевська К.І. Інноваційний потенціал підприємства та розвиток його складових у посткризовий період. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 148-152.

51. Філіппова С.В., Воронжак П.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 124-129.

52. Чухраєва Н.М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 92-97.

53. Zakharkin O., Zakharkina L. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 76-79.

54. Василенко В.О. Креативне управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Київ: Освіта України, 2010. 772 с.

55. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Станіславик О.В. Поняття «стратегія» в контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С.19-22.

56. Юдіна О.І. Оцінка впливу інновацій на збереження ресурсів підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. №5. С. 108-117.

57. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці. *Економічний часопис Східноєвропейського національного*

університету імені Лесі Українки. 2015. №4. С. 31-36.

58. Шафієва Л.Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. №45. С. 89-94.

59. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267-273.

60. Kovtunen K., Annaiev B. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge: monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG, 2018. 215 p.

61. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 767. С. 243-248.

62. Nekrasova L.A., Khristova A.V. The formation of resource-saving model of enterprise development. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 79-84.

63. Станіславик О.В. Мультиплікатор конкурентоспроможності господарської системи у промисловому комплексі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. Ч. 1. С. 197-204.

64. Волощук Л.О., Масленніков Є.І., Кузнецов Е.А., Сафонов Ю.М., Філіппова С.В. та ін. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с.

65. Меркулов М.М., Захарченко В.І. та ін. Теорія конкуренції та практика визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020. 196 с.

66. Vasylchuk I. Краудфандінг і краудінвестінг як фінансові інновації. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 11-12. С. 59-67.

67. Кузьмін О.Є., Скибінський О.С., Уголькова О.З. Краудфандинг: сутність, значення та типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 170-180.

68. Фещур Р.В., Кузьмін О.Є., Скибінський О.С., Уголькова О.З. Стан і

перспективи розвитку краудфандингової діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 20. С. 414-423.

69. Vereshchagina A.V., Kuznetsov E.A. Improvement of theoretical approaches to development and implementation in innovation process. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. №8. С. 3-9.

70. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2006. 384 с.

71. Булеев И.П. Институциональные аспекты инновационной деятельности. Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. Донецьк, 2010. С. 83-84.

72. Niekrasova L.A., Khristova A.V. The formation of resource-saving model of enterprise development. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 79-84.

73. Ковтуненко К.В., Танащук К.О. Стратегічні підходи до підготовки менеджерів інноваційної діяльності. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за ред. К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. С. 653-667.

74. Станіславик О.В. Концепція стратегічних перетворень в системі забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 186-194.

75. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223-231.

76. Пожуєва Т.О. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 1(44). С. 103-109.

77. Kovtunenکو K.V., Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovalchuk O.V., Kovtunenکو D.Yu. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. Vol. 10(2). P. 225-235. DOI: 10.4995/ijpme.2022.17946

78. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б., Кубатко О.В. Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій). Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. 180 с.

79. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Живодер Д.П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №12/4. С.9-12.

80. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 90-103.

81. Філіппова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д. Strategic priorities for reinforcing the competitiveness of Ukraine in the context of the European Integration. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 1(41). С. 57-65.

82. Гришко В.А., Колещук О.Я., Крет Н.І. Формування та оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 47-55.

83. Жаліло Я.А., Базиліук Я.Б., Ковалівська С.В. та ін. Економіка України в умовах пандемії: наслідки та інструменти подолання. Київ: НІСД, 2020. 112 с.

84. Орехова К.В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 14-17.

85. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

86. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність України 2020: статистичний збірник. Київ, 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

87. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2020 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 45 с.

88. World Intellectual Property Organization. Statistical Country Profiles: Ukraine. URL: https://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/profile.jsp?code=UA

89. World Bank. High-technology exports (% of manufactured exports). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS>
90. Global Innovation Index 2021. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/
91. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти. наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.
92. Global Innovation Index 2024: Ukraine. World Intellectual Property Organization. Geneva, 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
93. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
94. Technology Fast 50 Central Europe: Ukraine Innovation Leaders. Deloitte. London, 2024.
95. Innovation Landscape: Ukraine Market Analysis 2024. PricewaterhouseCoopers. London, 2024. URL: <https://therecursive.com/biggest-funding-rounds-investments-ukraine-startups-2024/>
96. EU4Digital: Supporting Digital Economy and Society in Ukraine. European Union. Brussels, 2024. URL: <https://150sec.com/ukraines-digital-economy-fortified-through-eu-program-launch/11465/>
97. Regional Innovation Scoreboard Ukraine 2024. Ministry of Regional Development of Ukraine. Київ, 2024. URL: https://www.ppv.net.ua/en/works_categories/analytical-studies/works
98. The Global Competitiveness Report: Innovation Chapter. World Economic Forum. Geneva, 2020. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/section-4-innovation-ecosystem/>
99. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris: OECD Publishing, 2018. 258 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf

100.Digital Innovation in Ukraine: Comprehensive Survey 2024 / McKinsey & Company. New York, 2024.

101.Чмир О.С., Зайцева Л.М. Відкриті інновації: нові можливості для України. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 3(11). С. 3-11.

102.Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б., Кубатко О.В. Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій). Суми: Університетська книга, 2020. 180 с.

103.Набатова О.О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право*. 2011. № 2(5). С. 58-66.

104.Козаченко Л.А., Чебан Ю.Ю., Бірюк О.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку українського експорту інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

105.Єгоров І.Ю., Грига В.Ю. Інноваційна діяльність в Україні: оцінка стану та регіональні аспекти. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 50-69.

106.Волощук Л.О., Масленніков Є.І., Кузнецов Е.А., Сафонов Ю.М., Філіппова С.В. та ін. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с.

107.Міністерство економіки України. Звіт про стан реалізації у 2024 році Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/f9b8109b-b27f-45b9-a66d-e50c8fd09a88?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva>

108.Global Startup Ecosystem Report 2024: Ukraine. StartupBlink. San Francisco, 2024. URL: <https://www.startupblink.com>

109.Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Управління підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-структур на інноваційній основі. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 520-

523.

110.Ковальчук О.В., Терзі О.І. Особливості управління ризиками при виході на зовнішні ринки. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Х наук.-практ. конф. Одеса, 2021. С. 37-39.

111.Тісогоєва О.В. Формування інноваційної конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №2(64). С. 108-114.

112.Ковтуненко К.В., Нестеренко О.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: стан і перспективи розвитку. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 17-23.

113.Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. №2. С. 74-82.

114.Ковтуненко Ю.В., Ковальчук О.В., Озджан С. Розвідка соціальних медіа: використання комунікаційних стратегій для залучення зацікавлених сторін. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XII наук.-практ. конф.* Одеса, 2023. С. 23-26.

115.Діброва Т.Г., Гараніна І.І. Комунікаційна сутність спонсорського маркетингу. Київ: КПІ, 2020.
URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3008/1/50.pdf>

116.Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 662

117.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864с.

118.Управління інноваційним розвитком: конспект лекцій. С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 129 с.

119.Макаров М.С., Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В. Особливості вибору експортної стратегії. Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 2022. С. 8-10.

120.Шевченко О.О., Дикань О.В. Сучасні тенденції розвитку інноваційно-

активних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 217-224.

121. Краус Н.М., Краус К.М., Болдирєва Л.М. Цифрові компетенції в сфері вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1(106). С. 4-9.

122. Фомішина В.М., Федорова Н.Є. Трансформація інноваційного розвитку України в умовах Industry 4.0. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 89-95.

123. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 10-15.

124. Семенова В.Г. Напрямки ефективного розвитку інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 899-905.

125. Ковальчук О.В., Кравченко В.М., Качмар Р.В. Особливості логістичного забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

126. Ковтуненко К.В., Ковтуненко Ю.В. Інноваційне підприємництво і венчурний бізнес: конспект лекцій. Одеса: ОНПУ, 2019. 78 с.

127. Войнаренко М.П., Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах структурних трансформацій економіки: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 176 с.

128. Продіус О.І. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та особливості в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 146-153.

129. Савченко О.І., Нестеренко Р.О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах інтенсифікації інноваційних процесів. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ"*. 2021. № 18. С. 496-506.

130. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської

політехніки, 2020. 184 с.

131.Бутенко Н.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 18-22.

132.Кириченко О.С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах неоіндустріалізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 76-82.

133.Гончар О.І., Поліщук І.І. Управління потенціалом підприємства за умов інтенсивного розвитку: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2021. 193 с.

134.Гуторов О.І., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 4-9.

135.Ковальчук О.В., Моренченко К.Г., Бібік Д.В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18-22.

136.Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2021. 136 с.

137.Ковальчук Т.М., Вергун А.І. Теоретико-методологічні засади аналізу інноваційної діяльності: сучасний аспект. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 92-98.

138.Лепейко Т.І., Баланович А.М. Комплексна технологія формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С.61-67.

139.Манойленко О.В., Строков Є.М. Формування методичного підходу фінансової оцінки реалізації інноваційних проектів. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. № 2. С. 25-30.

140.Мельник О.Г., Адамів М.Є. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системного підходу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 683. С. 464-471.

141.Наконечна Т.Ю. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств в умовах турбулентності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 384-392.

142. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2021. № 1(14). С. 84-91.
143. Паризький І.В. Інноваційно-технологічний розвиток як структурна складова зміцнення економічного потенціалу України. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 28-31.
144. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства на прикладі ТОВ «Одетекс». *Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка»*. 2018. № 5/2. С. 49-52.
145. Ромашко О.М., Сопко В.В. Особливості управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 165-169.
146. Сак Т.В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах глобалізації: управління та оцінювання: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 204 с.
147. Ткаченко А.М., Дробецька Т.О. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 23-27.
148. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1(53). С. 5-17.
149. Череп О.Г., Сопіна А.Є. Інноваційний розвиток підприємства: реалії та перспективи. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 23-27.
150. Шкарлет С.М., Ільчук В.П. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Економіка України*. 2022. № 10. С. 33-45.
151. Янковий О.Г., Мельник Н.В. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2021. 334 с.
152. Бондаренко С.А. Сучасні принципи формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 2(76). С. 79-89.
153. Дергачова В.В., Колешня Я.О. Державна підтримка інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка та держава*. 2022. №

3. С. 15-19.

154.Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2021. 384 с.

155.Захарченко В.І., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент у трансформаційній економіці: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2021. 336 с.

156.Карпенко Л.М. Методологічні основи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств: монографія. Одеса: Інтерпрінт, 2021. 428 с.

157.Кравченко М.О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 44-48.

158.Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 209-222.

159.Маслак О.І., Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 198-208.

160.Небава М.І., Заюков І.В. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств в умовах глобальних викликів: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2022. 252 с.

161.Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія. Київ: Дорадо, 2021. 214 с.

162.Прохорова В.В., Проценко В.М. Системна криза підприємства: причини, напрями та основні методи подолання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 73. С. 73-79.

163.Рижакова Г.М. Методологічні засади та інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 53-59.

164.Савіна Г.Г., Дюгованець О.М. Інвестиційно-інноваційний розвиток економіки України: стан, проблеми та перспективи. *Економіка і держава*. 2022.

№ 4. С. 18-22.

165. Ковальчук О.В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. No 70.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5430>

DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-165>

166. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122-135.

167. Хаустова В.С., Решетняк О.І. Основні тенденції та проблеми розвитку науки в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 51-62.

168. Череп А.В., Лизунова О.М. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 4-8.

169. Шкуркіна В.М. Методологічні засади менеджменту інноваційного розвитку економіки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 19. С. 421-430.

170. Ястремська О.М., Доуртмес П.О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 45-51.

171. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_e/2024/zb/09/zb_dsmsmp_2024.pdf

172. Національний банк України. Огляд сектору мікропідприємництва та ФОП, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport>

173. Спілка українських підприємців. Дослідження інноваційної активності малого бізнесу, 2024. URL: <https://sup.org.ua/>

174. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт щодо цифровізації малого бізнесу, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

175. Український фонд стартапів. Звіт про розвиток екосистеми підтримки підприємництва, 2023. URL: <https://usf.com.ua/seeds-of-bravery-first-call-for-applications/>

176. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Аналітична доповідь «Інноваційний розвиток підприємництва в Україні», 2024. URL: <http://ief.org.ua/>

177. ПРООН. Дослідження «Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України», 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/innovatsiyni-investytsiyi-dlya-vidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny>

178. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження адаптації малого бізнесу до умов воєнного стану, 2024. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysokiz-arplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>

179. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт щодо розвитку підприємництва в умовах воєнного стану, 2024. URL: <https://me.gov.ua/view/92a256dc-4066-4661-994f-67ca121d4f9c>

180. USAID. Дослідження «Інноваційна діяльність українських підприємців в умовах війни», 2024. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/economic-growth/documents/innovation-ukrainian-entrepreneurs-during-war>

181. Асоціація ІТ України. Звіт про розвиток ІТ-підприємництва в умовах воєнного стану, 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2024/ITU_rep2024Y-UA.pdf

182. Всесвітній економічний форум. Звіт про глобальні ризики 2024 року. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

183. Лепейко Т.І., Воліков В., Гасімадзе М. Інноваційно-інвестиційна складова управління розвитком підприємства в умовах транспарентності та конвергентності. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, №4. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=21680>

184. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №184. С. 107-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>

185. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Nitsenko V., Ingram K. Formation of methodological foundations for assessing the innovative

development potential of an industrial enterprise. *Науковий вісник НГУ*. 2020. №4. С.146-152 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146>

186.Акулюшина, М., Зотова, Л., Швець, В. (2024). Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

187.Olga Gonchar, Irina Zakryzhevskia, Andrii Bitiy, Irma Dikhaminjia, Anton Berdychevskiy, Halyna Nahorniak. Information Potential and Marketing Innovations in the Enterprise Management System. 2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024, pp. 361-364. doi: 10.1109/ACIT62333.2024.10712552 (Scopus) <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712552>

188.Stanislavyk O.V., Kovalenko O.M., Bazyka S.K. Innovative activity as a condition for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2024. № 9(27). С. 27-46. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-27-46](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-27-46).

189.Станіславик О.В., Коваленко О.М. Цифрова трансформація бізнесу: вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Наука і техніка сьогодні. Серія «Економіка»*. 2025. № 1(42). С. 395-408. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-395-408](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-395-408)

190.Гончар О., Дацун В. Управління торговельним бізнесом в умовах війни на засадах інноваційності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 454-459. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-72>

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Статті у фахових виданнях України***

1. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства на прикладі ТОВ «Одетекс». *Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка»*. 2018. № 5/2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5%282%29_14 (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,45 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства - 0,30 д.а.)

2. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Станіславик О.В. Поняття «стратегія» в контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С.19-22. URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/448> DOI:<https://doi.org/10.37634/efp.2020.6.4> (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,54 д.а., особистий внесок здобувача: визначено особливості формування стратегії управління підприємством в умовах інтелектуалізації економіки - 0,30 д.а.)

3. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Живодер Д.П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №12/4. С.9-12. URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/568> (*Index Copernicus, Google Scholar*) DOI:[https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(4\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(4).2) (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю - 0,25 д.а.)

4. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100-104. URL:<https://surl.li/alczxc> DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104> (*Index Copernicus, Google Scholar, Research Papers in Economics, Ulrichsweb*)

Global Serials Directory, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Research Bible) (0,63 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства - 0,35 д.а.)

5. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Долока Р.О. Особливості управління експортно-орієнтованим виробничим підприємством при виході на зовнішні ринки: інтелектуальний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 5-8. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/671> DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.1> (0,45 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до управління експортно-орієнтованим підприємством - 0,25 д.а.)

6. Kovalchuk O., Hutareva Yu., Zhovta D. Establishment of project management and innovation potential of enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. No 40. (*Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)*) DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-46 (0,58 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств - 0,30 д.а.)

7. Ковальчук О.В., Шепітко М.В., Бренінг К.О. Особливості застосування колаборацій у сфері гостинності HoReCa в умовах непередбачуваності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6/1. С. 11-15. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/896> DOI:[https://doi.org/10.37634/efp.2022.6\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2022.6(1).2) (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено особливості колаборацій в умовах непередбачуваності - 0,25 д.а.)

8. Ковальчук О.В., Моренченко К.Г., Бібік Д.В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18-22. (*Index Copernicus, Google Scholar*) URL:<http://efp.in.ua/uk/journal-article/999> DOI:<https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4> (0,45 д.а., особистий внесок здобувача:

визначено місце комплаєнсу в організаційній структурі - 0,25 д.а.)

9. Ковальчук О.В., Кравченко В.М., Качмар Р.В. Особливості логістичного забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. No 50. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-14> (0,52 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено рекомендації щодо логістичного забезпечення - 0,30 д.а.)

10. Ковальчук О.В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. No 70. (Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-165> (0,65 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Ковальчук О.В., Аверіхіна Т.В. Нематеріальні активи як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *XXII науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір»*. Одеса, 2016. С. 37-40. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено роль нематеріальних активів в інноваційному розвитку - 0,15 д.а.)

12. Kovalchuk O.V., Averihina T.V. Immaterielle Vermögenswerte als innovatives Instrument zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen am Beispiel der GmbH «Odetex». *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. Одеса, 2018. С. 45-47. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до оцінки впливу нематеріальних активів на конкурентоспроможність - 0,18 д.а.)

13. Ковальчук О.В., Чернишова Л.І. Аутсорсинг як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті*

інтеграції України в європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 65-68. (0,32 д.а., особистий внесок здобувача: визначено роль аутсорсингу в підвищенні конкурентоспроможності - 0,20 д.а.)

14. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В. Стиль керівництва «abusive supervision» як фактор зниження конкурентоздатності підприємства. *Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку».* Одеса: Економіка реалії часу, 2019. С. 48-50. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено вплив стилю керівництва на конкурентоздатність - 0,15 д.а.)

15. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Управління підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-структур на інноваційній основі. *Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні».* Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 520-523. (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на інноваційній основі - 0,20 д.а.)

16. Ковальчук О.В., Терзі О.І. Особливості управління ризиками при виході на зовнішні ринки. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали X наук.-практ. конф.* Одеса, 2021. С. 37-39. (0,25 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено особливості управління ризиками - 0,15 д.а.)

17. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Макаров М.С. Особливості вибору експортної стратегії. *Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.* Дніпро, 2022. С. 8-10. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підходи до вибору експортної стратегії - 0,15 д.а.)

18. Ковальчук О.В., Ковтуненко Ю.В., Озджан С. Розвідка соціальних медіа: використання комунікаційних стратегій для залучення зацікавлених сторін. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XII*

наук.-практ. конф. Одеса, 2023. С. 23-26. (0,28 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підходи до використання соціальних медіа - 0,15 д.а.)

Статті у наукометричній базі Scopus

19. Kovalchuk O.V., Kovtunenکو K.V., Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovtunenکو D.Yu. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. Vol.10(2). P. 225-235. URL:<https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946> (Scopus, *Google Scholar*) DOI:<https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> (0,82 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в умовах невизначеності - 0,25 д.а.)

АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ

щодо оцінки впливу невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ РЕСПОНДЕНТА

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь в анонімному експертному опитуванні, метою якого є оцінка впливу різних типів невизначеності на інноваційну конкурентоспроможність бізнес структур.

Важлива інформація:

- Опитування є повністю анонімним
- Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді
- Персональні дані та назва підприємства не збираються
- Ваші відповіді допоможуть розробити ефективні механізми управління інноваційною конкурентоспроможністю в умовах невизначеності

ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО ЗАПОВНЕННЯ

- Просимо відмічати обрані варіанти відповідей позначкою ✓ або ×
- У питаннях з бальною оцінкою використовуйте запропоновані шкали
- За потреби додавайте коментарі у відведених місцях
- Заповнення анкети займає близько 15-20 хвилин

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1.1. Посада респондента (оберіть категорію):

- Топ-менеджмент
- Керівник підрозділу
- Провідний спеціаліст
- Експерт галузі

1.2. Досвід роботи в галузі:

- до 5 років
- 5-10 років
- 10-15 років
- більше 15 років

1.3. Сфера діяльності бізнес структури:

- IT та телекомунікації
- Промисловість
- АПК
- Фінансовий сектор
- Енергетика
- Фармацевтика
- Роздрібна торгівля
- Інше (вказати) _____

1.4. Розмір бізнес структури:

- ФОП (до 10 працівників)
- Мале (до 50 працівників)
- Середнє (51-250 працівників)
- Велике (більше 250 працівників)

1.5. Географія діяльності:

- Локальний ринок
- Національний ринок
- Міжнародний ринок

1.6. Регіон розташування основної діяльності:

- Західні області
- Центральні області
- Південні області
- Східні області
- Інше (вказати) _____

II. ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Шкала оцінювання:

- 1 – Мінімальний вплив (майже не впливає на діяльність)
- 2 – Незначний вплив (створює незначні перешкоди)
- 3 – Помірний вплив (потребує адаптації процесів)
- 4 – Значний вплив (суттєво впливає на діяльність)
- 5 – Максимальний вплив (критично впливає на діяльність)

2.1. Воєнна невизначеність:

Фактор	Оцінка (1-5)	Коментар
Безпекові ризики		
Логістичні обмеження		
Кадрові виклики		
Інфраструктурні ризики		

2.2. Політико-правова невизначеність:

Фактор	Оцінка (1-5)	Коментар
Нестабільність законодавства у сфері інновацій		
Зміни у державній інноваційній політиці		
Геополітичні ризики		

2.3. Економічна невизначеність:

Фактор	Оцінка (1-5)	Коментар
Волатильність валютного курсу		
Інфляційні ризики		
Зміни у структурі попиту		

III. ОЦІНКА ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЕТАПИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Шкала оцінювання впливу на етапи:

- 1 – Несуттєвий вплив (процес відбувається без значних змін)
- 2 – Низький вплив (незначні затримки та корективи)
- 3 – Середній вплив (потребує додаткових ресурсів та часу)
- 4 – Високий вплив (значні зміни в процесах та підходах)
- 5 – Критичний вплив (необхідність повного перегляду процесів)

3.1. Етап генерації ідей:

Характеристика впливу	Оцінка (1-5)	Примітки
Складність прогнозування трендів		
Ризик вибору неперспективного напрямку		
Неточність оцінки потенційного попиту		

3.2. Етап генерації ідей:

Тип невизначеності	Оцінка (1-5)	Примітки
Воєнна		
Технологічна		
Ринкова		

3.3. Етап відбору та оцінки ідей:

Тип невизначеності	Оцінка (1-5)	Примітки
Воєнна		
Економічна		
Політико-правова		

3.4. Етап розробки та тестування:

Тип невизначеності	Оцінка (1-5)	Примітки
Воєнна		
Технологічна		
Соціальна		

3.5. Етап комерціалізації:

Тип невизначеності	Оцінка (1-5)	Примітки
Воєнна		
Ринкова		
Економічна		

IV. ОЦІНКА ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РІЗНІ ТИПИ ІННОВАЦІЙ**Шкала оцінювання впливу:**

- 1 – Мінімальний вплив
 2 – Незначний вплив
 3 – Помірний вплив
 4 – Значний вплив
 5 – Максимальний вплив

4.1. Вплив невизначеності на продуктові інновації:

Фактор невизначеності	Оцінка (1-5)	Коментар
Воєнна		
Ринкова		
Технологічна		

4.2. Вплив невизначеності на процесні інновації:

Фактор невизначеності	Оцінка (1-5)	Коментар
Воєнна		
Технологічна		
Економічна		

4.3. Вплив невизначеності на організаційні інновації:

Фактор невизначеності	Оцінка (1-5)	Коментар
Воєнна		
Соціальна		
Економічна		

4.4. Вплив невизначеності на маркетингові інновації:

Фактор невизначеності	Оцінка (1-5)	Коментар
Воєнна		
Ринкова		
Соціальна		

V. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**Шкала оцінювання ефективності:**

- 1 – Неєфективно (інструмент не дає очікуваних результатів)
 2 – Низька ефективність (результати нижче очікуваних)
 3 – Середня ефективність (задовільні результати)
 4 – Висока ефективність (хороші результати)
 5 – Максимальна ефективність (перевищує очікування)

5.1. Оцініть ефективність цифрових технологій у зниженні впливу невизначеності:

Параметр оцінки	Рівень ефективності (1-5)	Коментар
Предиктивна аналітика		
Штучний інтелект та ML		
Блокчейн		
IoT та сенсори		
Хмарні технології		

5.2. Оцініть ефективність управлінських стратегій у забезпеченні інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур:

Управлінська стратегія	Рівень ефективності (1-5)	Коментар
Гнучке планування		
Диверсифікація інновацій		
Релокація бізнесу		
Розвиток партнерств		
Цифрова трансформація		

VI. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Шкала оцінювання:

- 1 – Мінімальний вплив (майже не впливає на діяльність)
- 2 – Незначний вплив (створює незначні перешкоди)
- 3 – Помірний вплив (потребує адаптації процесів)
- 4 – Значний вплив (суттєво впливає на діяльність)
- 5 – Максимальний вплив (критично впливає на діяльність)

6.1. Оцініть рівень впливу невизначеності на інноваційну діяльність у різних регіонах:

Регіон	Рівень впливу (1-5)	Основні виклики
Західні області		
Центральні області		
Південні області		
Східні області		

6.2. Вкажіть домінуючі способи адаптації до невизначеності, характерні для вашого регіону:

Спосіб адаптації	Поширеність застосування (1-5)	Коментар
Релокація активів		
Цифрова трансформація		
Транскордонна співпраця		
Трансформація бізнес-моделі		
Інше (вказати)		

VII. ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ

7.1. Як змінилася інноваційна активність вашої бізнес-структури після початку повномасштабної війни?

- Значно зросла
- Дещо зросла
- Не змінилася
- Дещо знизилася
- Значно знизилася

7.2. Які фактори найбільше вплинули на ці зміни? (вказіть до 3-х факторів)

7.3. Які інноваційні рішення дозволили вашій бізнес-структурі адаптуватися до умов воєнного стану?

Дякуємо за ваш експертний внесок у дослідження!

*Примітка: Результати опитування будуть використані виключно в наукових цілях та в узагальненому вигляді.

АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ

щодо оцінки рівня інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ РЕСПОНДЕНТА

Шановний експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному експертному опитуванні, метою якого є комплексна оцінка рівня інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Важлива інформація:

- Опитування є повністю анонімним
- Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді
- Персональні дані та назва підприємства не збираються
- Ваші відповіді допоможуть розробити ефективні механізми підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємств

I. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Шкала оцінювання:

- 1 – Критично низький рівень
- 2 – Низький рівень
- 3 – Середній рівень
- 4 – Високий рівень
- 5 – Дуже високий рівень

1.1. Оцініть складові інноваційного потенціалу бізнес структури:

Показник	Оцінка (1-5)	Коментар
Частка витрат на НДДКР у загальних витратах		
Рівень кваліфікації персоналу		
Технологічна оснащеність		
Забезпеченість сучасним обладнанням		
Наявність власних розробок та патентів		

II. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

Шкала оцінювання:

- 1 – Відсутня активність
- 2 – Епізодична активність
- 3 – Помірна активність
- 4 – Висока активність
- 5 – Дуже висока активність

2.1. Оцініть показники інноваційної активності бізнес структури:

Показник	Оцінка (1-5)	Динаміка за останній рік
Кількість впроваджених інновацій		
Швидкість впровадження інновацій		
Інтенсивність інноваційних розробок		
Регулярність інноваційної діяльності		

III. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ БІЗНЕС СТРУКТУР

Шкала оцінювання ефективності:

- 1 – Негативний результат
- 2 – Нульовий ефект
- 3 – Незначний позитивний ефект
- 4 – Суттєвий позитивний ефект
- 5 – Максимальний позитивний ефект

3.1. Оцініть ефективність інноваційної діяльності:

Показник	Оцінка (1-5)	Примітки
ROI інноваційних проектів		
Зростання продуктивності		
Економічний ефект від впровадження інновацій		
Вплив на конкурентоспроможність		

IV. ОЦІНКА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ БІЗНЕС СТРУКТУРИ**Шкала оцінювання:**

- 1 – Слабка позиція
- 2 – Нестійка позиція
- 3 – Стабільна позиція
- 4 – Сильна позиція
- 5 – Лідуюча позиція

4.1. Оцініть ринкові показники бізнес структури:

Показник	Оцінка (1-5)	Тенденція змін
Частка ринку		
Конкурентні переваги		
Стійкість ринкової позиції		
Розвиток клієнтської бази		

V. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**Шкала оцінювання розвитку:**

- 1 – Відсутня
- 2 – Початковий етап
- 3 – В процесі розвитку
- 4 – Розвинена
- 5 – Високорозвинена

5.1. Оцініть рівень розвитку інноваційної інфраструктури:

Компонент	Оцінка (1-5)	Потреба в розвитку
Цифрова зрілість		
Інноваційна культура		
Система управління інноваціями		
Технологічна інфраструктура		

VI. ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ

6.1. Які компоненти інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури, на Вашу думку, потребують першочергового розвитку? (позначте 3 найважливіші)

- Розвиток інноваційного потенціалу
- Підвищення інноваційної активності
- Покращення ефективності інновацій
- Зміцнення ринкової позиції
- Розвиток інноваційної інфраструктури
- Інше (вказіть) _____

6.2. Які основні перешкоди для підвищення інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури Ви бачите?

Дякуємо за ваш експертний внесок у дослідження!

*Примітка: Результати опитування будуть використані виключно в наукових цілях та в узагальненому вигляді.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНКИ ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Таблиця Г.1 – Матриця інтерпретації впливу невизначеності на інноваційну діяльність

Рівень впливу	Діапазон оцінок	Характеристика впливу	Рекомендовані заходи
Критичний	4.1-5.0	- Суттєвий вплив на всі аспекти інноваційної діяльності; - висока волатильність середовища; - складність довгострокового планування	- Впровадження гнучких методологій управління - Диверсифікація інноваційного портфеля - Створення резервних фондів - Розвиток системи раннього попередження - Розгляд можливості релокації
Високий	3.6-4.0	- Значний вплив на ключові етапи інноваційного процесу; - необхідність постійної адаптації	- Посилення моніторингу зовнішнього середовища - Розвиток адаптивних механізмів - Формування альтернативних сценаріїв - Створення крос-функціональних команд
Середній	2.1-3.5	- Помірний вплив з можливістю прогнозування та управління; - наявність механізмів адаптації	- Оптимізація бізнес-процесів - Підвищення ефективності планування - Розвиток компетенцій персоналу - Посилення ринкового моніторингу
Низький	1.0-2.0	- Незначний вплив; - стабільне середовище; - можливість довгострокового планування	- Підтримка існуючих механізмів - Поступове вдосконалення процесів - Накопичення ресурсів - Підготовка до потенційних змін

Таблиця Г.2 – Ключові висновки за результатами оцінки впливу невизначеності

Тип невизначеності	Середня оцінка впливу	Основні прояви	Пріоритетні напрями адаптації
Воєнна	4.8	- Безпекові ризики - Логістичні обмеження - Кадрові виклики - Інфраструктурні ризики	- Релокація діяльності - Диверсифікація ланцюгів поставок - Створення резервних потужностей - Розвиток віддаленої роботи
Економічна	4.5	- Волатильність валютного курсу - Інфляційні ризики - Зміни структури попиту	- Хеджування ризиків - Гнучке ціноутворення - Диверсифікація діяльності - Оптимізація витрат
Політико-правова	4.2	- Нестабільність законодавства - Регуляторні зміни - Геополітичні фактори	- Моніторинг змін - Правовий консалтинг - Сценарне планування - Адвокаційна діяльність
Технологічна	4.1	- Швидкість змін - Кібербезпека - Нові стандарти	- Цифрова трансформація - Розвиток ІТ-інфраструктури - Навчання персоналу - Партнерства з технологічними компаніями
Ринкова	3.9	- Конкурентне середовище - Зміни попиту - Нові бізнес-моделі	- Ринковий моніторинг - Клієнтоорієнтованість - Інноваційний розвиток - Гнучкі маркетингові стратегії
Соціальна	3.2	- Зміни соціальних норм - Демографічні тренди - Трудова міграція	- Розвиток HR-стратегій - Програми утримання талантів - Адаптація корпоративної культури - Соціальні інновації
Екологічна	2.8	- Кліматичні зміни - Регуляторні вимоги - Ресурсні обмеження	- Екологізація процесів - Енергоефективні рішення - Циркулярна економіка - Зелені інновації

Таблиця Г.3 – Вплив воєнної невизначеності на інші фактори невизначеності

Базовий фактор	Характер впливу військового стану	Ступінь посилення невизначеності
Політико-правова	– Посилення регуляторних обмежень – Зміни в законодавстві – Міжнародні санкції	Зростання на 65%
Економічна	– Волатильність валютного курсу – Інфляційні ризики – Обмеження фінансових операцій	Зростання на 85%
Технологічна	– Кібербезпека – Доступ до технологій – Інфраструктурні обмеження	Зростання на 45%
Ринкова	– Зміна структури попиту – Трансформація ринків – Логістичні розриви	Зростання на 70%

Таблиця Г.4 – Матриця впливу невизначеності на етапи інноваційного процесу

Етап інноваційного процесу	Тип невизначеності	Рівень впливу (1-5)	Основні ризики та наслідки
Генерація ідей	Технологічна	4.2	– Складність прогнозування трендів – Ризик вибору неперспективного напрямку
	Ринкова	4.5	– Неточність оцінки потенційного попиту – Зміна потреб споживачів
	Воєнна	4.3	– Обмеження ресурсів для дослідження ринку – Зміна пріоритетів розвитку
Відбір та оцінка ідей	Економічна	4.3	– Складність оцінки потенційної рентабельності – Ризики інвестиційних рішень
	Політико-правова	3.8	– Регуляторні обмеження – Зміни законодавства
	Воєнна	4.6	– Неможливість прогнозування довгострокових перспектив – Зростання вимог до окупності
Розробка та тестування	Технологічна	4.6	– Технічні складності реалізації – Застарівання технологій
	Соціальна	3.4	– Доступність кваліфікованих кадрів – Зміни споживчих переваг
	Воєнна	4.8	– Порушення ланцюгів поставок – Безпекові ризики для персоналу та активів
Комерціалізація	Ринкова	4.7	– Конкурентні ризики – Зміни ринкової кон'юнктури
	Економічна	4.4	– Коливання попиту – Фінансові ризики
	Воєнна	4.9	– Обмеження доступу до ринків – Логістичні проблеми

Таблиця Г.5 – Вплив невизначеності на різні типи інновацій

Тип інновацій	Середній рівень впливу невизначеності (1-5)	Ключові фактори впливу	Можливості адаптації
Продуктові	4.5	– Зміни споживчих переваг – Технологічні зміни – Конкурентне середовище – Військові дії	– Гнучке проектування – Модульність – Швидке прототипування – Локалізація виробництва
Процесні	3.8	– Технологічні стандарти – Доступність ресурсів – Регуляторні вимоги – Інфраструктурні обмеження	– Поетапне впровадження – Пілотні проекти – Масштабування – Резервні потужності
Організаційні	3.2	– Кадрові питання – Корпоративна культура – Управлінські практики – Релокація персоналу	– Гібридні моделі – Експериментальні підходи – Навчання персоналу – Віддалена робота
Маркетингові	4.2	– Ринкова динаміка – Поведінка споживачів – Конкурентні дії – Доступність медіа-каналів	– А/В тестування – Цифрові інструменти – Персоналізація Локальні кампанії

Таблиця Г.6 – Регіональні особливості впливу невизначеності на інноваційну діяльність бізнес структур

Регіон	Специфіка невизначеності	Рівень впливу на інноваційну діяльність (1-5)	Домінуючі способи адаптації
Західні області	– Логістичне перевантаження – Конкуренція за ресурси – Інфраструктурні обмеження	3.8	– Розвиток транскордонної співпраці – Інтеграція у європейські ланцюги – Диверсифікація діяльності
Центральні області	– Кадрові виклики – Економічна волатильність – Безпекові загрози	4.1	– Цифрова трансформація – Оптимізація бізнес-процесів – Інвестиції в автономні системи
Південні області	– Логістичні розриви – Ринкові трансформації – Безпекові ризики	4.6	– Релокація активів – Консервація потужностей – Переорієнтація на нові ринки
Східні області	– Критичні безпекові ризики – Руйнування інфраструктури – Відтік кадрів	4.9	– Повна релокація – Трансформація бізнес-моделі – Диверсифікація активів

Таблиця Г.7 – Ефективність цифрових технологій у зниженні впливу невизначеності

Цифрова технологія	Сфера застосування	Ефективність (1-5)	Основні переваги
Предиктивна аналітика	– Прогнозування трендів – Оцінка ризиків – Аналіз попиту	4.7	– Підвищення точності прогнозів на 35-40% – Зниження ризиків на 25-30% – Оптимізація ресурсів
Штучний інтелект та ML	– Розробка продуктів – Тестування інновацій – Оптимізація процесів	4.5	– Скорочення часу розробки на 40% – Підвищення якості рішень – Автоматизація рутинних задач
Блокчейн	– Захист інтелектуальної власності – Управління поставками – Смарт-контракти	4.2	– Підвищення прозорості – Зниження трансакційних витрат – Захист даних
ІоТ та сенсори	– Моніторинг процесів – Збір даних – Контроль якості	4.4	– Реалізація предиктивного обслуговування – Оптимізація виробництва – Покращення якості
Хмарні технології	– Управління даними – Колаборація – Масштабування	4.6	– Гнучкість інфраструктури – Зниження витрат – Покращення доступу до даних

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС СТРУКТУРИ

Таблиця Д.1 – Матриця оцінки рівня інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури

Рівень	Діапазон оцінок	Характеристика	Стратегічні пріоритети
Високий	4.1-5.0	– Системна інноваційна діяльність – Розвинена інфраструктура – Стійкі конкурентні переваги	– Лідерство в інноваціях – Формування екосистеми – Міжнародна експансія
Достатній	3.6-4.0	– Активна інноваційна діяльність – Сформована інфраструктура – Значні конкурентні переваги	– Посилення позицій – Розширення діяльності – Розвиток партнерств
Середній	2.1-3.5	– Нерегулярна інноваційна діяльність – Базова інфраструктура – Окремі конкурентні переваги	– Системний розвиток – Нарощування потенціалу – Оптимізація процесів
Низький	1.0-2.0	– Епізодичні інновації – Слабка інфраструктура – Відсутність переваг	– Формування бази – Розвиток компетенцій – Пошук ніші

Таблиця Д.2 – Узагальнені результати оцінки компонентів інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури

Компонент	Середня оцінка	Ключові характеристики	Напрями розвитку
Інноваційний потенціал	4.1	– Рівень R&D – Кваліфікація персоналу – Технологічна база	– Інвестиції в НДДКР – Розвиток персоналу – Модернізація обладнання
Інноваційна активність	3.9	– Кількість інновацій – Швидкість впровадження – Регулярність оновлень	– Активізація розробок – Оптимізація процесів – Стимулювання ініціатив
Ефективність інновацій	3.8	– ROI інновацій – Продуктивність – Економічний ефект	– Підвищення ROI – Зниження витрат – Оптимізація ресурсів
Ринкова позиція	3.7	– Частка ринку – Конкурентні переваги – Клієнтська база	– Розширення присутності – Посилення переваг – Розвиток відносин
Інноваційна інфраструктура	3.6	– Цифрова зрілість – Інноваційна культура – Система управління	– Цифрова трансформація – Розвиток культури – Вдосконалення процесів

30.01.2025 N 225/67-07

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Ковальчук Олександри Вікторівни

на тему «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності»

у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Ковальчук Олександрі Вікторівні в тому, що результати її дисертації на тему «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності» враховано при виконанні тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» за період 2020-2024 рр., а саме: НДР «Тренд-аналіз чутливості міжнародного бізнесу (за сферами економічної діяльності) до глобальних обмежень» (договір №1812-82 від 03.11.2020 р.), де використано методичний підхід до оцінки впливу глобальних обмежень на конкурентоспроможність бізнес структур та рекомендації щодо підвищення їх адаптивності; НДР «Конкурентна розвідка в бізнес-орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (номер державної реєстрації 0119U002005, 2019-2022 рр.), де застосовано міжфункціональний підхід в управлінні інноваційною конкурентоспроможністю; міжнародного грантового наукового проекту UUT-16 «Розвідка соціальних медіа: стратегічні підходи та тактики, що використовуються для залучення зацікавлених сторін під час сучасної війни» (НДР №1877-01/16, 2023 р.), де застосовано комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення та розвитку інноваційної культури для аналізу комунікаційних стратегій у соціальних медіа та розробки стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Проректор з наукової та
науково-педагогічної роботи
д.т.н., професор



Дмитро ДМИТРИШИН

30.01.2025 N 223/64-07

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Перший проректор
 проректор з науково-педагогічної
 та виховної роботи
 д.т.н., професор Нестеренко С.А.



АКТ
 використання результатів дисертаційної роботи
 Ковальчук Олександри Вікторівни
 на тему « **Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в
 умовах невизначеності** »
 у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочій навчальній програмі та навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з дисциплін, що вивчаються здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» (перший освітньо-професійний рівень, сторінка освітньої програми <https://surl.li/ailmnh>) використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Ковальчук Олександри Вікторівни на тему «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності», а саме: «Самоменеджмент» (4,5 ЕКТС) – комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення та розвитку інноваційної культури; «Теорія організацій» (6 ЕКТС) – концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури та практичні рекомендації щодо її впровадження; «Міжнародні економічні відносини» (4,5 ЕКТС) – міжфункціональний підхід в управлінні інноваційною конкурентоспроможністю в умовах глобальної невизначеності; «Бізнес планування» (3 ЕКТС) – рекомендації щодо застосування методики комплексної оцінки інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур.

Концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структури та практичні рекомендації щодо її впровадження також використано у методичних рекомендаціях з дисципліни для здобувачів вищої освіти першого освітньо-професійного рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент»: Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Теорія організацій» для студентів інституту економіки та менеджменту (ІЕМ) та інституту дистанційної та заочної освіти (ІДЗО), спеціальність 073 «Менеджмент»/ Укл.: Н.С. Мамонтенко, О.В. Ковальчук– Одеса, 2023. – 40 с.

Голова методичної ради ІЕМ, к.е.н., проф.  Тетяна ЧЕРКАСОВА

Завідувачка кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, д.е.н., проф.  Ксенія КОВТУНЕНКО

Завідувачка кафедрою менеджменту, д.е.н., проф.  Оксана ПРОДУС

**ТОВ «ЕЛМАРИН»**

Україна, 680901, м. Чорноморськ, пр. Миру, б.8-а, оф. 22-п
тел./факс (048) 7022405, (095) 0465966
e-mail: 160780v@gmail.com
код ЄДРПОУ 44286321, ППН 442863215036

№12 «10» квітня 2024 р.м. Чорноморськ**ДОВІДКА №12**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ковальчук Олександри Вікторівни

на тему: «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності»

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії ***Ковальчук Олександри Вікторівни*** прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Елмарин», а саме:

– комплексний інтегративний підхід до формування інноваційного мислення у співробітників, що включає розвиток організаційної культури та лідерства, навчання та розвиток персоналу, оптимізацію організаційної структури та процесів, мотивацію та залучення співробітників;

– методичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для підтримки інноваційної діяльності.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження ***Ковальчук Олександри Вікторівни*** мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом ТОВ «Елмарин».

Керівник ТОВ «Елмарин» _____



Довгань О. М./



Товариство з обмеженою відповідальністю «Улекс»

Ulex LLC

ЄДРПОУ 45371805

м. Одеса

21 червня 2024 року

ДОВІДКА № 1

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ковальчук Олександри Вікторівни

на тему: «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності»

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії **Ковальчук Олександри Вікторівни** прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Улекс», а саме:

– концептуальну модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності, що включає аналітичний, інноваційний, ресурсний, стратегічний, операційний блоки та блок оцінки результатів;

– практичні рекомендації щодо розвитку інноваційної культури та компетенцій персоналу для підвищення адаптивності організації в умовах невизначеності.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження **Ковальчук Олександри Вікторівни** мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом ТОВ «Улекс».

Директор ТОВ «УЛЕКС»



Мацулевич Є.Є.



Юридична адреса:
65045, м. Одеса, Одеська область
вулиця Новосельського 100
тел. 048 788 0095

№ 5/9-24 від 11.09.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ковальчук Олександри Вікторівни

на тему: «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах невизначеності»

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії **Ковальчук Олександри Вікторівни** прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «АРДИС ГРУП», а саме:

–інструментарій оцінки інноваційної конкурентоспроможності в умовах невизначеності, що включає матрицю «невизначеність-інноваційна конкурентоспроможність» для визначення оптимальних стратегій розвитку;

–рекомендації щодо використання цифрових технологій для зниження впливу невизначеності та підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження **Ковальчук Олександри Вікторівни** мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом ТОВ «АРДИС ГРУП».

Директор ТОВ «АРДИС ГРУП»



Чобан Роман Дмитрович

під



Юридична адреса:
65000, м. Одеса, Одеська область
вулиця Левітана 105В
тел. 048 728 3000

Довідка № 9 від 11.12.2024 р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ковальчук Олександри Вікторівни

на тему: «Управління інноваційною конкурентоспроможністю бізнес
структур в умовах невизначеності»

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії ***Ковальчук Олександри Вікторівни*** прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Андреал», а саме:

– міжфункціональний підхід до управління інноваційною конкурентоспроможністю, що забезпечує інтеграцію інноваційної діяльності у всі функціональні напрямки організації (стратегічне управління, управління інноваційними процесами, управління людським капіталом, фінансове управління, маркетингове управління та операційне управління);

– механізми координації та синхронізації інноваційних процесів між різними підрозділами підприємства.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження ***Ковальчук Олександри Вікторівни*** мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом ТОВ «Андреал».

Директор



Казавчинська А.Ю.