ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЯНКОВОЙ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 005.591.6:334.012.42-027.553

ДИСЕРТАЦІЯ

ІННОВАЦІЙНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

Науковий консультант:
Гарафонова Ольга Іванівна,
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Аналіз наукової літератури показав існування різноманітних теоретичних підходів до інноваційного стратегування, включно із ресурсно-орієнтованим підходом, підходом на основі здібностей, інституційним підходом тощо. Кожен з цих підходів вносить важливий вклад у розуміння механізмів та факторів, що впливають на інноваційний розвиток. У роботі було розглянуто різні моделі стратегічного управління інноваційним розвитком, які можуть застосовуватися залежно від специфіки галузі, розміру підприємства та його стратегічних цілей. Це дозволяє вибрати оптимальний підхід до планування та реалізації інноваційної стратегії. Дослідження показало, що ефективне інноваційне стратегування вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегічних пріоритетів, розробку і реалізацію інноваційних проєктів. Визначення правильної інноваційної стратегії може значно покращити позиції компанії на ринку.

Доведено, що інноваційне стратегування зустрічається з низкою викликів: швидкі технологічні зміни, глобальна конкуренція, що зростає, потреба в управлінні ризиками, залученні та збереженні талантів, а також необхідність у постійному інноваційному навчанні та адаптації. Проте ці виклики також відкривають нові можливості для бізнесу, який здатний ефективно інтегрувати інноваційні стратегії у свою діяльність. Лідерство та корпоративна культура відіграють критичну роль у формуванні інноваційної поведінки і сприянні стратегічним ініціативам. Ефективні лідери можуть надихати та мотивувати свої команди на інновації, створюючи середовище, де нові ідеї вітаються і винагороджуються.

Встановлено, що інновації повинні бути тісно інтегровані в загальну стратегію компанії, забезпечуючи спрямування всіх інноваційних зусиль на

досягнення довгострокових бізнес-цілей. Це вимагає від компаній розробки гнучких стратегічних планів, здатних адаптуватися до змінних умов ринку та технологій. Управління ризиками є ключовим елементом успішного інноваційного стратегування. Компанії повинні ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з новими інноваційними проєктами, та розробляти стратегії їх мінімізації або усунення.

У сучасному глобалізованому світі співпраця та партнерство з іншими організаціями, університетами та науково-дослідними інститутами можуть значно прискорити інноваційний розвиток. Вони дозволяють обмінюватися знаннями, ресурсами та технологіями, сприяючи створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Інноваційний розвиток є головним фактором для успіху та стійкості бізнесу у сучасних умовах швидких змін ринку і технологій. Стратегічне планування інноваційного розвитку допомагає організації визначити свої цілі, спрямовані на впровадження нововведень, і зосередити зусилля на досягненні цих цілей. Дослідження ринку і аналіз конкурентів є важливим етапом стратегування інновацій, оскільки вони допомагають ідентифікувати потенційні можливості для інновацій та визначити переваги над конкурентами. Важливість залучення згуртованої команди та створення підтримки для інноваційної культури в організації не може бути переоцінена. Інновації часто виникають як результат співпраці різних співробітників. Надання необхідних ресурсів та фінансування для інноваційних проєктів є важливими аспектами успішного впровадження нововведень. Постійний моніторинг і оцінка результатів інноваційних проєктів дозволяють вчасно вносити корективи, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Інноваційний розвиток має бути постійним процесом, адже ринкові умови та вимоги споживачів постійно змінюються, і компанії повинні бути готові до адаптації та розвитку нових ідей і рішень.

Встановлено, що оцінка є невід'ємною частиною різних сфер діяльності, таких як бізнес, економіка, наука та технології. Вона допомагає зрозуміти

ефективність, доцільність та потенціал різних проєктів, ініціатив і рішень. Застосування макроекономічних, мезоекономічних і мікроекономічних методів дозволяє вивчати вплив інновацій на різні рівні – на економіку країни, окремі галузі та організації. Кількісні методи надають можливість провести точний математичний аналіз та прогнозування, що є важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Якісні методи, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз тощо, дозволяють з'ясувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що допомагає розробити ефективні стратегії. Оцінка інновацій на різних стадіях розвитку проєкту допомагає уникнути ризиків, виявити проблеми та внести необхідні корективи. Врахування фінансування та ринкових аспектів допомагає забезпечити успішну реалізацію проєкту чи ініціативи. Сценарний аналіз та бенчмаркінг дозволяють збільшити ефективність та приймати виважені рішення, враховуючи різні можливі варіанти. Кейс-студії дають можливість вивчати досвід інших компаній та організацій, що сприяє уникненню помилок та покращенню стратегій. Використання різних методів оцінки допомагає забезпечити успішне впровадження інновацій та досягнення поставлених цілей. До того ж цілеспрямований та комплексний підхід забезпечує об'єктивність та точність результатів, що є важливим для прийняття правильних рішень.

Обґрунтовано, що оцінка ефективності інноваційного стратегування бізнесу є критично важливим процесом, що дозволяє підприємствам коректувати свої дії та приймати обґрунтовані рішення. З урахуванням різноманітності методів оцінки можна зробити такі висновки. Існує безліч методів оцінки, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Важливо вибирати метод, що найкраще відповідає конкретній ситуації, цілям та доступності даних. Для всебічного розуміння ситуації рекомендується комбінувати декілька методів з різних категорій, що допоможе отримати об'єктивний і глибокий аналіз. Середовище бізнесу постійно змінюється, тому оцінка ефективності повинна бути постійним та ітеративним процесом. Важливо враховувати думки та оцінки різних зацікавлених сторін, зокрема

співробітників, клієнтів, партнерів та інвесторів. У світі, що швидко змінюється, стратегії інноваційного розвитку повинні бути гнучкими. Регулярна оцінка дозволяє вчасно адаптуватися до нових умов. Оцінка ефективності інноваційного стратегування не повинна існувати ізольовано, а має інтегруватися із загальною бізнес-стратегією підприємства. Оцінка повинна враховувати і внутрішні процеси підприємства, і зовнішнє середовище, щоб забезпечити адекватну реакцію на виклики та можливості. Правильно проведена оцінка ефективності інноваційного стратегування бізнесу дозволяє підприємствам знаходити оптимальний баланс між інноваційними рішеннями та реальними можливостями їх впровадження, а також адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Визначено, що стратегія інноваційного розвитку є необхідною умовою для стійкого успіху та конкурентоспроможності вітчизняних компаній на ринку. Інновації дозволяють створювати нові продукти, покращувати процеси та впроваджувати передові технології. Успішна стратегія інноваційного розвитку передбачає поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, а також врахування загроз і ризиків. Інноваційна культура та залучення працівників до процесу розробки та впровадження інноваційних рішень мають вирішальне значення для успіху стратегії. Оцінка ефективності інноваційного розвитку повинна базуватися на комплексних показниках, включно з фінансовими, технологічними, клієнтськими та іншими аспектами. Модернізація стратегій інноваційного розвитку передбачає використання сучасних технологій, партнерство зі стартапами, співпрацю з університетами та дослідницькими центрами. Постійний моніторинг результатів та здатність до швидкого реагування на зміни дозволяють адаптувати стратегію до нових умов і викликів. Інвестиції в освіту, наукові дослідження та розвиток інноваційних кластерів створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій у країні. Загалом ефективне інноваційне стратегування сприяє створенню динамічного та успішного бізнес-середовища. Компанії, які активно розвивають інноваційний потенціал, можуть здійснити перетворення,

стати лідерами на ринку та забезпечити стале зростання і розвиток у довгостроковій перспективі.

Доведено, що однією із ключових характеристик успішності інноваційної стратегії держави є її ранг у світових рейтингах. Істотним є аналіз розвитку інновацій в Україні порівняно з лідерами світової арени, щоб визначити можливі напрями активізації та шляхи вирішення наболілих проблем. Україна і не займає високих позицій у глобальних рейтингах, проте останнім часом спостерігається позитивний тренд зростання її місць у деяких інтернаціональних оцінках. У 2022 році в рейтингу глобального інноваційного індексу Україна зайняла 57-му позицію, втративши порівняно з 49-м місцем у 2021 році. Незважаючи на це, Україна продемонструвала більш високі показники за інноваційними досягненнями, ніж за наявністю інноваційних ресурсів. При цьому знизилися показники, пов'язані з інноваційною активністю бізнес-сектору та впровадженням нововведень. Однак у рейтингу покращилися показники, що стосуються ефективності діяльності уряду, якості нормативної бази та надання електронних послуг. Щодо зведеного інноваційного індексу, то, базуючись на показниках Європейського інноваційного табло, висновки вказують на важливість розробки і реалізації консолідованої науково-технічної та інноваційної стратегії, переосмислення економічних процесів, значних інвестицій в інноваційний сектор і сучасних технологій.

Обґрунтовано, що для вирішення поточних проблем, які обмежують інноваційний розвиток України та призводять до її невисоких місць у світових рейтингах, необхідно: вдосконалити інституційні рамки та запровадити результативні засоби державного стимулювання інноваційних проєктів; активізувати інвестиційний потік у сферу інновацій; розширити програми науково-технічного характеру, що передбачають взаємодію академічного та промислового секторів; встановити плідні взаємовідносини з державами ЄС і світовими піонерами у сфері інновацій; адаптувати освітню систему України

до глобальних вимог та забезпечити підготовку кваліфікованих науковців; поліпшити інформаційну підтримку інноваційних процесів.

Згідно з даними Державної служби статистики України, інформація про вітчизняний науковий потенціал досить деталізована і охоплює різні аспекти: галузі науки, сфери діяльності, регіональний розподіл та види економічної активності. Крім того, можна вивчати особливості персоналу за показниками віку та гендерної приналежності. Проте існує прогалина у державному статистичному моніторингу, коли справа стосується інформації про кількість наукових досліджень і створеної наукової продукції конкретних типів, а також рівня її використання. Це обмежує можливість проведення глибокого аналізу ефективності наукової та науково-технічної діяльності і раціональності бюджетних вкладень. Нині такий аналіз проводиться лише у контексті досліджень і розробок, що фінансово підтримуються з бюджету.

Визначено, що інноваційні підприємства стикаються зі значними викликами у питанні отримання фінансування на різних стадіях свого розвитку. Доступ до фінансових ресурсів лишається однією з головних перешкод для життєздатності та зростання інноваційних бізнесів, особливо в періоди кризи, коли ризики перевищують можливості. У цьому контексті важливо надати такі рекомендації щодо покращення доступу до фінансування інноваційної діяльності бізнесу: проведення регулярного моніторингу умов та потреб фінансування інноваційної діяльності бізнесу з метою розробки програм для полегшення доступу до фінансування. Розвиток альтернативних джерел фінансування через підвищення громадської обізнаності і поліпшення нормативно-правового середовища. Краудфандинг є актуальним напрямом, і це може передбачати створення вітчизняних платформ для краудфандингу, розробку державної підтримки для цього виду фінансування та співпрацю з інвесторами і банками. Створення стабільного венчурного ринку через інвестиції у венчурні фонди із залученням професійних інвесторів та експертних команд. Покращення доступу до кредитів для бізнесу шляхом вдосконалення схем кредитних гарантій, механізмів оцінки

кредитоспроможності без застави та зниження відсоткових ставок. Підтримка розвитку фінансових послуг факторингу та лізингу. Розширення державних програм інноваційного розвитку, спрямованих на створення нових і розвиток наявних інноваційних підприємств, а також на комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності.

Глобалізація та технологічна інтеграція стали головними драйверами для підвищення інноваційної активності підприємств на міжнародному рівні. Перехід до цифрової економіки зумовив зміну природи інновацій, з акцентом на інтелектуальний капітал, великі дані (big data) та штучний інтелект. Країни з високорозвинутим інноваційним потенціалом мають гібридні моделі співпраці між державним та приватним секторами, що стимулює інноваційну діяльність. Великі підприємства інтенсифікували свої зусилля у сфері досліджень та розробок, інтегруючи стартапи та малі інноваційні компанії до своїх інноваційних екосистем. Малі та середні підприємства зіткнулися з додатковими викликами, такими як обмежений доступ до ресурсів і кваліфікованих спеціалістів, але вони продовжують бути ключовими учасниками у глобальних інноваційних процесах завдяки їхній гнучкості та спроможності швидко адаптуватися. Співпраця з академічним сектором посилилася, демонструючи значущість наукових досліджень у комерційних інноваційних проєктах. Глобальні виклики, зокрема зміна клімату, пандемії та енергетична безпека, стимулювали розробку нових технологій та підходів, призначених для адресації цих проблем на глобальному рівні. Регіональні розбіжності у рівнях інноваційної активності залишаються, але спостерігається позитивна тенденція до їх зменшення завдяки міжнародному партнерству та обміну знаннями. Урядова підтримка в інвестиціях в науку та освіту, а також стимулювання інноваційного підприємництва є вирішальними факторами для створення сприятливого інноваційного середовища на національному рівні.

Обґрунтовано критичну роль інновацій у розвитку економіки та конкурентоспроможності національного бізнесу. Основна увага зосереджена

на необхідності ефективного інноваційного стратегування, яке передбачає розробку нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій та інноваційних процесів. Автор наголошує на важливості вивчення міжнародного досвіду, зокрема практик управління інноваціями, які застосовуються в таких країнах, як Японія та США. Концептуальна модель інноваційного стратегування, запропонована в тексті, охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування цілей та завдань, розробку, планування та реалізацію стратегії. Модель вимагає цілісного підходу, динамічності та практичності, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особлива увага приділяється питанню фінансування інноваційної діяльності, з акцентом на використання і традиційних, і альтернативних фінансових інструментів.

Наголошено на важливості міжнародних програм та інструментів, які підтримують фінансування інновацій для бізнесу в Україні. Програми, такі як «Горизонт Європа», EU4Business, EUREKA, гранти від ЄБРР, програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» тощо, забезпечують значні ресурси та підтримку для інноваційних підприємств. Автором підкреслюється різноманітність доступних фінансових інструментів, включно з грантами, позиками, венчурним фінансуванням, краудфандингом, факторингом, лізингом, приватними інвестиціями тощо. Це демонструє, що українські підприємства мають доступ до широкого спектра опцій для підтримки своїх інноваційних проєктів. Автор пропонує стратегічний підхід до вибору фінансових інструментів, який враховує різні етапи інноваційного розвитку бізнесу. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати доступні ресурси залежно від їхніх поточних потреб та стадії розвитку. Визначена необхідність створення культури, сприятливої для інновацій, та використання сучасних технологій для ефективного управління інноваціями. Це передбачає розвиток навичок та компетенцій співробітників, впровадження системи винагород за інноваційні ідеї та автоматизацію процесів.

Створення міцної інноваційної інфраструктури є фундаментальним для підтримки досліджень, розвитку та комерціалізації нових технологій. Тісна взаємодія між бізнесом та науковими установами сприяє обміну знаннями і комерціалізації наукових розробок. Інноваційні кластери стимулюють співпрацю, конкуренцію та інноваційну активність, що є ключовим для регіонального і національного економічного зростання. Розвиток людського капіталу через освіту та професійне навчання є критично важливим для підтримки інновацій і довгострокової конкурентоспроможності. Урядова підтримка, зокрема фінансування, податкові стимули та регуляторні поліпшення, є ключовою для розвитку інноваційного підприємництва. Участь у міжнародних мережах і партнерство відкривають нові ринки, сприяють технологічному обміну та залученню інвестицій. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси є необхідною для підвищення ефективності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів у стратегії бізнесу є ключовим для досягнення стійкості і довгострокового успіху. У сукупності ці аспекти формують комплексний підхід до інноваційного розвитку, який не тільки сприяє зростанню вітчизняного бізнесу, а й позитивно впливає на глобальну економіку. Важливо, що компанії та уряди визнають взаємозв'язок між цими аспектами і працюють над їх інтеграцією у свої стратегії та політики.

В умовах воєнного стану в Україні інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу потребує застосування інтегрованих управлінських інструментів, які забезпечують ефективний аналіз, планування і реалізацію інноваційних проєктів. Досягнення цього завдання можливе через розробку та впровадження системи інструментів інтегрованого управлінського аналізу, що дозволяє комплексно оцінювати і внутрішні, і зовнішні фактори впливу на інноваційну діяльність. Основні компоненти запропонованої системи включають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз ланцюга цінності, конкурентний аналіз, а також інструменти фінансового моделювання та ризик-менеджменту. Їх синергетичне використання дозволяє визначити стратегічні

напрями розвитку, виявити можливості та загрози, оцінити фінансові ризики і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Важливою складовою є адаптація традиційних методик управлінського аналізу до умов воєнного стану, що передбачає врахування специфічних ризиків, обмежень та нестабільності ринкового середовища. Інтегрована система управлінського аналізу дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки інноваційних проєктів, сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищує стійкість бізнесу в умовах кризи. Це особливо важливо для вітчизняних підприємств, які стикаються з підвищеним рівнем невизначеності та необхідністю швидкої адаптації до змін.

Визначено, що фінансове забезпечення інноваційного стратегування є складним завданням, яке вимагає використання різних джерел фінансування, інноваційних фінансових інструментів та ефективного управління наявними ресурсами. Вітчизняні підприємства стикаються з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів, високою вартістю зовнішнього фінансування та обмеженим доступом до венчурного капіталу. Для підвищення ефективності фінансового забезпечення необхідно впроваджувати стратегії диверсифікації джерел фінансування, зокрема використання внутрішніх ресурсів, банківських кредитів, венчурного капіталу, грантів і субсидій, а також інноваційних фінансових інструментів, таких як краудфандинг, ICO та фінансові платформи. Використання сучасних технологій для фінансового планування та управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити прозорість фінансових операцій і забезпечити стабільний потік ресурсів.

Доведено, що успішне фінансове забезпечення інноваційного стратегування в умовах кризи вимагає комплексного підходу, який передбачає розвиток фінансової грамотності, покращення доступу до різних джерел фінансування, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та впровадження прозорих практик звітності. Ці заходи допомагають підприємствам знижувати ризики, підвищувати фінансову стійкість і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Запропоноване методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування є критично важливим для визначення успіху та впливу інноваційних проєктів на загальний розвиток підприємства. В умовах воєнного стану оцінка ефективності повинна враховувати не лише традиційні фінансові показники, а й специфічні фактори ризику та невизначеності, характерні для кризових умов. Основні методи оцінки включають аналіз фінансових показників (ROI, NPV, IRR), оцінку ризиків, аналіз вартості і вигод, а також оцінку нематеріальних активів і стратегічних досягнень. Важливим аспектом є використання інтегрованих підходів, які поєднують кількісні та якісні методи оцінки, що дозволяє отримати повне уявлення про ефективність інноваційних проєктів. Крім того, підприємства повинні впроваджувати системи моніторингу та звітності, які дозволяють постійно оцінювати прогрес і коригувати стратегії відповідно до поточних результатів. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкових умов і ефективного управління процесом інноваційного стратегування. Удосконалення методик оцінки ефективності інноваційного стратегування допомагає підприємствам не лише досягати стратегічних цілей, а й забезпечувати високу гнучкість і адаптивність до викликів, що виникають в умовах нестабільності та криз. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу і забезпеченню його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегування, інноваційні стратегії, стратегічне планування, стартапи, інновації, розвиток, бізнес, стратегія бізнесу, конкурентоспроможність, розвиток бізнесу.

ANNOTATION

Yankovoi R.V. Innovative strategizing of domestic business activities. – Qualifying scientific work as a manuscript.

The analysis of the scientific literature showed the existence of various theoretical approaches to innovation strategy, including resource-oriented approach, capability-based approach, institutional approach, etc. Each of these approaches makes an important contribution to the understanding of the mechanisms and factors influencing innovative development. The article examines various models of strategic management of innovation development, which can be applied depending on the specifics of the industry, the size of the enterprise and its strategic goals. This allows to choose the best approach to planning and implementing an innovation strategy. The study showed that effective innovative strategizing requires a comprehensive approach, which includes the analysis of the internal and external environment, the selection of strategic priorities, the development and implementation of innovative projects. Defining the right innovation strategy can significantly improve the company's position in the market.

Innovation strategizing has been proven to face a number of challenges: rapid technological change, growing global competition, the need to manage risk, attract and retain talent, and the need for continuous innovative learning and adaptation. However, these challenges also open up new opportunities for businesses that are able to effectively integrate innovative strategies into their operations. Leadership and corporate culture play a critical role in shaping innovative behavior and facilitating strategic initiatives. Effective leaders can inspire and motivate their teams to innovate by creating an environment where new ideas are welcomed and rewarded.

It has been established that innovation should be closely integrated into the company's overall strategy, ensuring that all innovation efforts are directed toward achieving long-term business goals. This requires companies to develop flexible strategic plans that can adapt to changing market conditions and technologies. Risk

management is a key element of successful innovation strategy. Companies should identify potential risks associated with new innovative projects and develop strategies to minimize or eliminate them.

In today's globalized world, cooperation and partnership with other organizations, universities and research institutes can significantly accelerate innovative development. They allow the exchange of knowledge, resources and technologies, contributing to the creation of new products, services and business models. Innovative development is the main factor for the success and sustainability of business in modern conditions of rapid changes in the market and technologies. Strategic planning of innovative development helps the organization to determine its goals aimed at the introduction of innovations and to focus efforts on achieving these goals. Market research and competitor analysis is an important stage of innovation strategy, as it helps to identify potential opportunities for innovation and determine advantages over competitors. The importance of engaging a cohesive team and creating support for an innovative culture within an organization cannot be overstated. Innovations often arise as a result of collaboration between different employees. Providing the necessary resources and funding for innovation projects is an important aspect of successful innovation implementation. Constant monitoring and evaluation of the results of innovative projects allow timely corrections, ensuring effective use of resources and achievement of strategic goals. Innovative development must be a constant process, because market conditions and consumer demands are constantly changing, and companies must be ready to adapt and develop new ideas and solutions.

It has been established that assessment is an integral part of various fields of activity, such as business, economics, science and technology. It helps to understand the effectiveness, expediency and potential of various projects, initiatives and solutions. The application of macroeconomic, mesoeconomic and microeconomic methods allows studying the impact of innovations at different levels - on the country's economy, individual industries and organizations. Quantitative methods provide an opportunity to conduct accurate mathematical analysis and forecasting,

which is important for making informed decisions. Qualitative methods such as SWOT analysis, PESTEL analysis, etc. allow to find out strengths and weaknesses, opportunities and threats, which helps to develop effective strategies. Evaluation of innovations at various stages of project development helps to avoid risks, identify problems and make the necessary adjustments. Taking into account financing and market aspects helps ensure the successful implementation of a project or initiative. Scenario analysis and benchmarking allow to increase efficiency and make informed decisions, taking into account various possible options. Case studies provide an opportunity to study the experience of other companies and organizations, which helps to avoid mistakes and improve strategies. Using different evaluation methods helps to guarantee the successful implementation of innovations and the achievement of goals. In addition, a targeted and comprehensive approach ensures the objectivity and accuracy of the results, which is important for making the right decisions.

It has been substantiated that evaluating the effectiveness of innovation business strategy is a critical process that allows enterprises to adjust their actions and make informed decisions. Given the variety of evaluation methods, the following conclusions can be drawn. There are many valuation methods, each with its own advantages and limitations. It is important to choose the method that best suits the specific situation, objectives and data availability. For a comprehensive understanding of the situation, it is recommended to combine several methods from different categories, which will help to obtain an objective and in-depth analysis. Business environment is constantly changing, so performance evaluation should be a continuous and iterative process. It is important to take into account the opinions and assessments of various stakeholders, including employees, customers, partners and investors. In a rapidly changing world, innovative development strategies must be flexible. Regular assessment allows timely adaptation to new conditions. Evaluation of the effectiveness of innovative strategy should not exist in isolation, but should be integrated with the general business strategy of the enterprise. The assessment should take into account both the company's internal processes and the

external environment to ensure an adequate response to challenges and opportunities. A correctly conducted assessment of the effectiveness of innovative business strategizing allows enterprises to find the optimal balance between innovative solutions and the real possibilities of their implementation, as well as to adapt to changes in the business environment.

It was determined that the strategy of innovative development is a necessary condition for sustainable success and competitiveness of domestic companies on the market. Innovation allows you to create new products, improve processes and implement advanced technologies. A successful strategy of innovative development involves a combination of internal resources and external opportunities, as well as taking into account threats and risks. An innovative culture and the involvement of employees in the process of developing and implementing innovative solutions are crucial for the success of the strategy. Evaluation of the effectiveness of innovative development should be based on comprehensive indicators, including financial, technological, customer and other aspects. Modernization of innovative development strategies involves the use of modern technologies, partnership with startups, cooperation with universities and research centers. Constant monitoring of results and the ability to quickly respond to changes allow you to adapt the strategy to new conditions and challenges. Investments in education, scientific research and the development of innovation clusters create a favorable environment for the development of innovations in the country. In general, effective innovative strategy contributes to the creation of a dynamic and successful business environment. Companies that actively develop innovative potential can transform, become market leaders and ensure sustainable growth and development in the long term.

It has been proven that one of the key characteristics of the success of the innovative strategy of the state is its rank in the world rankings. It is important to analyze the development of innovations in Ukraine compared to the leaders of the world arena in order to determine possible directions of activation and ways to solve pressing problems. Although Ukraine does not occupy high positions in global rankings, there has recently been a positive trend of increasing its places in some

international assessments. In 2022, in the ranking of the global innovation index, Ukraine took the 57th position, losing compared to the 49th place in 2021. Despite this, Ukraine demonstrated higher indicators in terms of innovative achievements than in terms of the availability of innovative resources. At the same time, the indicators related to the innovative activity of the business sector and the introduction of innovations decreased. However, indicators related to the efficiency of government activity, the quality of the regulatory framework and the provision of electronic services have improved in the rating. As for the composite innovation index, based on the indicators of the European Innovation Scoreboard, the conclusions indicate the importance of developing and implementing a consolidated scientific, technical and innovation strategy, rethinking economic processes, significant investments in the innovation sector and modern technologies.

It has been substantiated that in order to solve the current problems that limit the innovative development of Ukraine and lead to its low places in the world rankings, it is necessary to: improve the institutional framework and introduce effective means of state stimulation of innovative projects; to intensify the investment flow in the field of innovation; to expand programs of a scientific and technical nature, involving the interaction of the academic and industrial sectors; to establish fruitful relations with EU states and world pioneers in the field of innovation; adapt the educational system of Ukraine to global requirements and ensure the training of qualified scientists; improve information support of innovation processes.

According to the data of the State Statistics Service of Ukraine, information on the national scientific potential is quite detailed and covers various aspects: fields of science, spheres of activity, regional distribution and types of economic activity. In addition, it is possible to study the characteristics of personnel by age and gender indicators. However, there is a gap in state statistical monitoring when it comes to information on the number of scientific researches and created scientific products of specific types, as well as the level of their use. This limits the possibility of conducting an in-depth analysis of the effectiveness of scientific and scientific-

technical activities and the rationality of budget investments. Currently, such analysis is carried out only in the context of research and development, which is financially supported from the budget.

It has been determined that innovative enterprises face significant challenges in obtaining financing at various stages of their development. Access to financial resources remains one of the main obstacles to the viability and growth of innovative businesses, especially in times of crisis when risks exceed opportunities. In this context, it is important to provide the following recommendations for improving access to financing for innovative business activities: conducting regular monitoring of the conditions and needs for financing innovative business activities in order to develop programs to facilitate access to financing. Development of alternative sources of financing through raising public awareness and improving the regulatory and legal environment. Crowdfunding is a relevant direction, and this may involve the creation of domestic platforms for crowdfunding, the development of state support for this type of financing, and cooperation with investors and banks. Creation of a stable venture market through investments in venture funds with the involvement of professional investors and expert teams. Improving access to credit for businesses by improving credit guarantee schemes, unsecured credit rating mechanisms and lowering interest rates. Support for the development of factoring and leasing financial services. Expansion of state innovative development programs aimed at creating new and developing existing innovative enterprises, as well as commercializing the results of scientific and technical activities.

Globalization and technological integration have become the main drivers for increasing the innovative activity of enterprises at the international level. The transition to the digital economy has led to a change in the nature of innovation, with an emphasis on intellectual capital, big data and artificial intelligence. Countries with highly developed innovation potential have hybrid models of cooperation between the public and private sectors, which stimulates innovative activity. Large enterprises have intensified their research and development efforts, integrating startups and small innovative companies into their innovation ecosystems. Small and

medium-sized enterprises have faced additional challenges, such as limited access to resources and skilled professionals, but they continue to be key players in global innovation processes due to their flexibility and ability to adapt quickly. Cooperation with the academic sector has increased, demonstrating the importance of scientific research in commercial innovation projects. Global challenges such as climate change, pandemics and energy security have stimulated the development of new technologies and approaches designed to address these issues at a global level. Regional differences in the levels of innovative activity remain, but there is a positive trend towards their reduction due to international partnership and knowledge exchange. Government support for investments in science and education, as well as stimulation of innovative entrepreneurship are decisive factors for creating a favorable innovation environment at the national level.

The critical role of innovations in the development of the economy and the competitiveness of national business is substantiated. The main focus is on the need for effective innovative strategy, which involves the development of new products and services, the introduction of new technologies and innovative processes. The author emphasizes the importance of studying international experience, in particular, innovation management practices used in countries such as Japan and the USA. The conceptual model of innovative strategizing proposed in the text covers the analysis of the external and internal environment, the formation of goals and objectives, the development, planning and implementation of the strategy. The model requires a holistic approach, dynamism and practicality to adapt to changes in the external and internal environment. Special attention is paid to the issue of financing innovative activities, with an emphasis on the use of both traditional and alternative financial instruments.

The importance of international programs and instruments that support the financing of innovations for business in Ukraine has been emphasized. Programs such as Horizon Europe, EU4Business, EUREKA, EBRD grants, USAID Competitive Economy of Ukraine program, etc. provide significant resources and support for innovative enterprises. The author emphasizes the variety of financial

instruments available, including grants, loans, venture capital funding, crowdfunding, factoring, leasing, private investment, etc. This demonstrates that Ukrainian enterprises have access to a wide range of options to support their innovative projects. The author offers a strategic approach to the choice of financial instruments, which takes into account various stages of innovative business development. This allows companies to effectively use available resources depending on their current needs and stage of development. The necessity of creating a culture conducive to innovation and the use of modern technologies for effective innovation management is determined. This involves developing the skills and competencies of employees, implementing a system of rewards for innovative ideas, and automating processes.

Building a strong innovation infrastructure is fundamental to supporting research, development and commercialization of new technologies. Close interaction between business and scientific institutions promotes the exchange of knowledge and the commercialization of scientific developments. Innovation clusters stimulate cooperation, competition and innovative activity, which is key to regional and national economic growth. Developing human capital through education and training is critical to sustaining innovation and long-term competitiveness. Government support, including funding, tax incentives and regulatory improvements, is key to the development of innovative entrepreneurship. Participation in international networks and partnerships open new markets, promote technological exchange and attract investments. The integration of digital technologies into business processes is necessary for increasing efficiency, innovative development and competitiveness. Considering environmental, social and economic aspects in business strategy is key to achieving sustainability and long-term success. Together, these aspects form a comprehensive approach to innovative development, which not only contributes to the growth of domestic business, but also positively affects the global economy. It is important that companies and governments recognize the interrelationship between these aspects and work to integrate them into their strategies and policies.

In the conditions of martial law in Ukraine, innovative strategizing of domestic business activities requires the use of integrated management tools that provide effective analysis, planning and implementation of innovative projects. Achieving this task is possible through the development and implementation of a system of tools for integrated management analysis, which allows for a comprehensive assessment of both internal and external factors influencing innovation activity. The main components of the proposed system include SWOT analysis, PESTEL analysis, value chain analysis, competitive analysis, as well as financial modeling and risk management tools. Their synergistic use allows you to determine strategic directions of development, identify opportunities and threats, assess financial risks and make informed management decisions. An important component is the adaptation of traditional methods of management analysis to the conditions of martial law, which involves taking into account specific risks, limitations and instability of the market environment. The integrated system of management analysis allows to provide a comprehensive approach to the assessment of innovative projects, contributes to the effective use of resources and increases the stability of business in crisis conditions. This is especially important for domestic enterprises, which are faced with an increased level of uncertainty and the need to quickly adapt to changes.

It has been determined that financial support for innovative strategizing is a complex task that requires the use of various sources of financing, innovative financial instruments and effective management of available resources. Domestic enterprises face limited internal financial resources, high cost of external financing and limited access to venture capital. To increase the efficiency of financial support, it is necessary to implement strategies for diversification of funding sources, including the use of internal resources, bank loans, venture capital, grants and subsidies, as well as innovative financial instruments, such as crowdfunding, ICOs and financial platforms. The use of modern technologies for financial planning and management allows you to optimize costs, increase the transparency of financial operations and ensure a stable flow of resources.

It has been proven that successful financial support and innovative strategizing in a crisis requires a comprehensive approach, which includes the development of financial literacy, improving access to various sources of financing, increasing the efficiency of financial resource management, and implementing transparent reporting practices. These measures help enterprises reduce risks, increase financial stability and ensure long-term development.

The proposed methodical support for evaluating the effectiveness of the innovation strategizing process is critically important for determining the success and impact of innovative projects on the overall development of the enterprise. In the conditions of martial law, performance assessment should take into account not only traditional financial indicators, but also specific risk and uncertainty factors characteristic of crisis conditions. The main evaluation methods include the analysis of financial indicators (ROI, NPV, IRR), risk assessment, cost-benefit analysis, as well as the assessment of intangible assets and strategic achievements. An important aspect is the use of integrated approaches that combine quantitative and qualitative methods of evaluation, which allows you to get a complete picture of the effectiveness of innovative projects. In addition, businesses should implement monitoring and reporting systems that allow continuous assessment of progress and adjustments of strategies according to current results. This ensures the possibility of prompt response to changes in market conditions and effective management of the innovation strategy process. Improving methods for assessing the effectiveness of innovation strategy helps enterprises not only achieve strategic goals but also ensure high flexibility and adaptability to challenges arising in the context of instability and crises. It contributes to increasing the competitiveness of domestic business and ensuring its sustainable development in the long term.

Keywords: strategizing, innovative strategies, strategic planning, startups, innovations, development, business, business strategy, competitiveness, business development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Янковой Р.В. Глобальна невизначеність фінансових ринків як новий тренд розвитку. *Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій*: колективна монографія / за заг. ред. Савіної Г.Г. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 370 с. С.172-183 (1,2 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: здійснено аналіз монетарної політики, окреслено особливості глобального фінансового ринку).

2. Янковой Р.В. Research of management concepts of economic development and innovative activity of industrial enterprises transformation in the conditions of the external environment dynamic change. *Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations*: international collective monograph. Vol.1. Tbilisi. Georgia, 2017. 270 p. P.57-66. (1,0 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: виокремлено напрями трансформації інноваційної діяльності підприємств та форми їх економічного розвитку).

3. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Дворник І.В., Рєпіна І.М. Інноваційно – іметаційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу. Екологічний зелений розвиток інновацій в світі та стратегування їх впровадження в умовах воєнного часу. *Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0* : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. С. 40-46; 225-233. (1,3 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: визначено інноваціно-іметаційне стратегування бізнесу, окреслено основні етапи зеленого екологічного розвитку інновацій).

4. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Жосан Г.В. Роль інновацій у стратегіях розбудови: ревіталізація та моделі післявоєнного відновлення України. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія / за заг. ред Храпкіної В.В., Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с. С. 295-305 (0,8

д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: побудовано моделі післявоєнного відновлення України, окреслено основні напрями відбудови країни за рахунок впровадження інновацій).

5. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с. (17,0 д.а.).

6. Янковой Р.В. Ігнатьєва І.А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. (**Scopus).** 2012. № 1 (127). С.157–163. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: здійснена порівняльна характеристика історичних періодів розвитку суспільного виробництва, особливості формування організаційних структур та підвизення якості).

7. Гарафонова О., Жосан Г., Янковой Р. Distinction and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters),** Ulrich, EBSCO, Google Scholar, Index Copernicus). 2017. №3 (11). Ч. 2. С.66-71. (0,6 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: зроблена порівняльна характеристика впровадження міжнародних стандартів 2009 та 205 років, особливості та відмінності цих систем).

8. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Implementation of strategic alternatives and strategies for changes to enterprises under crisis conditions. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters)**. 2017. №2 (10). Ч. 2. С.57-60. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: побудовано стратегічний набір проведення змін на підприємствах, окреслено стартегічні альтернативи розвитку підприємств).

9. Financial instruments of stimulation of investment activity: foreign aspect / Гарафонова О.І., Маргасова В.Г., Федоренко А.Є., Сакун О.С., Янковой Р.В. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. (**Web of science**). 2020. Вип. 4 (35)/2020. С. 121-128. (0,9 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: наведено та обґрунтовано аргументацію щодо формування інвестиційної інфраструктури, інтеграцію у глобальний інвестиційний простір, формування

податкових та інших економічних преференцій для інвесторів).

10. Янковой Р. Діагностика інноваційного розвитку підприємств міста Києва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Web of science, Scopus**). 2023. Vol. 2(49). P. 123–134. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3998 (дата звернення: 12.12.2023). (1,0 д.а.).

11. Формування міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах підвищених фінансових ризиків / Янковой Р., Куліш Д., Мельник В., Чуркіна І., Шурпа С., Підкамінний І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Web of science, Scopus**). 2023. Vol. 4(51). P. 466–479. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4111 (дата звернення: 12.12.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: доведена необхідність комплексного розуміння цільових ринків, включаючи культурні, економічні та регуляторні чинники; визначені ключові аспекти в контексті міжнародного маркетингу; обгрунтована значущість цифрових маркетингових інструментів та новітніх технологій у сприянні міжнародному розширенню).

12. Міжнародний досвід застосування інноваційних фінансових стратегій управління для пожвавлення бізнесу в післявоєнний період в Україні / Гарафонова О., Янковой Р., Жосан Г., Ломачинська І., Ананьєв М., Дворник І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2023. Vol. 6(53). P. 43–57. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.41407. (дата звернення: 12.12.2023). (1,5 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: проаналізовано питання фінансування посткризового розвитку підприємств в Україні й різні джерела фінансування, такі як фонди розвитку, гранти, субсидії та інші фінансові інструменти).

13. Development of an International Marketing Strategy for Domestic Enterprises During a State of War / Kuznyetsova A., Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14(4). P. 200–211. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-1 (дата звернення: 12.12.2023). (1,2 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: обґрунтовано

маркетингові стратегії розвитку регіонів в умовах воєнного стану в країні).

14. Інноваційна трансформація фінансової установи в умовах диджиталізації та її вплив на управління соціальними конфліктами / Янковой Р., Стаднійчук Р., Жосан Г., Шаульська Л., Гарафонова О., Бірюков Є. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2024. Vol. 2(55). P. 75–88. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386 (дата звернення: 21.05.2024). (1,4 д.а., особисто автору – 0,7 д.а.: досліджено інноваційні трансформації, що відбуваються у фінансових установах у процесі глобальної цифровізації, та їхній вплив на управління соціальними конфліктами. Проаналізовано поточні тенденції інноваційних змін у фінансових установах у процесі цифровізації; вивчено механізми та інструменти, використані фінансовими установами для впровадження цифрових інновацій; проведено комплексний аналіз зв'язку між цифровізацією, інноваційними трансформаціями та управлінням соціальними конфліктами в царині фінансових установ).

15. Янковой Р.В., Кудлай В.С., Гончаренко І.М. Організаційні структури управління університетом інноваційної епохи. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №5 (61). С. 355-359. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено та обґрунтовано організаційну структуру університету інноваційної епохи).

16. Янковой Р.В., Проценко В.М., Євлах О.Ю. Наукові підходи до формування стратегії промислових підприємств в умовах ринкових трансформацій**.** *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №1. С. 148-152. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: розглянуто сучасні наукові підходи щодо формування стратегії на промислових підприємствах України).

17. Янковой Р.В. Організаційно-економічні засади активізації підприємницької діяльності на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. Т.3. С.93-95. (0,3 д.а.)

18. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості здійснення

організаційних змін в процесі сертифікації систем менеджменту якості. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1. Економіка*. 2011. №4 (12). С. 180-186. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: окреслено процес сертифікації систем менеджменту якості, обґрунтовано стадії розвитку команд з управління якістю).

19. Янковой Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. *Економіка та реалії часу*. 2013. №1 (6). С. 27-29. (0,5 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: сформовано напрями підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві).

20. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. *Науковий вісник ЧНТЕУ. Сер. 1. Економіка*. 2014. №4(24). С. 66-71. (0,8 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначені інноваційні методи антикризового управління підприємствами).

21. Янковой Р.В. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності корпорації. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції ХНТУ*. 2015. № 16(5). С. 154-157. (0,6 д.а.).

22. Янковой Р.В. Особливості формування кадрової стратегії підприємства сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 66-69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N3-Volume2_224.pdf (дата звернення: 14.06.2023). (0,5 д.а.).

23. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. The role of communication management in the strategic management system of higher education institutions. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 82–87. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено стратегічне управління вищим навчальним закладом та інноваційні методи щодо реалізації).

24. Янковой Р.В. Основи комерціалізації діяльності на підприємствах сфери медіа бізнесу. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2018. № 9(17). С. 29–35. (0,6 д.а.).

25. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Теоретичні підходи антикризового управління в контексті формування кризи сучасного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2 (40). С. 53–55. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: окреслено необхідність антикризового управління підприємством).

26. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В., Кравчик Ю.В. Інституційні механізми реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 220–224. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено інноваційні механізми реалізації державної політики економічної безпеки країни).

27. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В. Перфоманс – феномен сучасного мистецтва в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 97-100. (0,5 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено особливості цифрової трансфорації).

28. Янковой Р.В. Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Вип. 2 (51). Т. 21. С. 203-214. (1,0 д.а.).

29. Янковой Р.В. Перспективи стратегування бізнесу на засадах використання цифрових активів. *Economic Synergy*. 2022. № 4. P. 142–153. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-11 (дата звернення: 14.06.2023). (1,0 д.а.).

30. Янковой Р.В. Теоретична модель цифровізації інновацій вітчизняного бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. № 1(53). URL: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288748 (дата звернення: 22.11.2023). (0,7 д.а.).

31. Янковой Р.В. Особливості впливу цифрових фінансів на інноваційну діяльність бізнесу. *Economic Synergy*. 2023. №1. Р. 82–97. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-7 (дата звернення: 13.12.2023). (1,0 д.а.).

32. Янковой Р.В., Жосан Г.В., Возний Д.С. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115–130. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9 (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено інноваційні цифрові інструменти та їх застосування через стратегічну адаптацію).

33. Янковой Р.В. Роль гібрідної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2 (104). С. 32-36. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-32-36 (дата звернення: 22.11.2023). (0,5 д.а.).

34. Янковой Р., Куліш Д., Ященко І. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності в контексті виходу на зовнішні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 254–266. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-254-266 (дата звернення: 22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: доведено необхідність стратегування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємств на зовнішні ринки).

35. Ресурсний потенціал зелених трансформацій як стратегування бізнесу / Гарафонова О., Янковой Р., Худолей В., Піщенко О. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №4 (320). С. 78-85. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/10/320-11.pdf (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: визначено ресурсний потенціал, зелені трансфорації та необхідність стратегування).

36. Янковой Р., Сембієва Л. Фінансові інструменти в розвитку бізнес-інновацій. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4(50). P. 5-36. URL: https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.534 (дата звернення:

22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: окреслено фінансові інструменти розвитку бізнесу, їх необхідність та застосування).

37. Янковой Р. Моделі фінансування інновацій в українському бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. P. 82–87. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(11) (дата звернення: 11.05.2024). (0,7 д.а.)

38. Roman Yankovoi. Innovative development of domestic business: a new vector of Ukraine's foreign economic strategy. *Modern Science — Moderní věda*. 2023. № 1. P. 69-77 (0,8 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

39. Янковой Р.В., Тумас А. Підприємницький потенціал промислових підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару. Херсон – Прага: ПП Вишемирький В.С., 2011. 332 с. С. 132-136. (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: окреслено основи підприємницького потенціалу промислових підприємств).

40. Янковой Р.В., Кашук Ю.В. Шляхи вдосконалення інвестиційної діяльності на підприємстві. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. 424 с. С.292-294 (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено основні шляхи інвестиційної діяльності на підприємстві).

41. Янковой Р.В., Ашихіна Л.В. Складові програми event-маркетингу. *Фізичні та комп`ютерні технології*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф., 7–9 груд. 2016 р. м. Харків. Дніпро : ЛІРА, 2016. 510 с. С. 424-426. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено основні складові програми маркетингу).

42. Янковой Р.В., Соболь С.М. Foresight as a tool of strategic management

of enterprises innovative activity. *Foresight-management: best world practice of development and integration of education, science and business*: International Scientific and Practical Conference, 23-30 жовтня 2017 р. Тбілісі, 2017. P.106-110. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано стратегічні напрями для інноваційних підприємств).

43. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості імплементації маркетингових інструментів як базису комунікаційної та стратегічної політики корпорацій. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 20-21 березня 2019 року. Київ: Видавництво КНУКІМ, 2019. 159 с. С. 130-134. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: охарактеризовано особливості впровадження маркетингових інструментів в діяльність корпорацій).

44. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування маркетингових інструментів комунікаційної політики різними відомими компаніями світу. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон, 2020. С. 28-31. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: обґрунтовано необхідність реалізації маркетингових інструментів).

45. Янковой Р.В., Козирєва О.В. Комунікаційний менеджмент: необхідність, особливості та перспективи розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24–25 берез., 2021 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. Ч. 3. 218 с. С. 213-215. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено необхідність комунікаційного менеджменту).

46. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Чегодаєва Б.В. Економіка сталого розвитку: сутність і необхідність реалізації. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022. Ч. 3. 198 с. С. 32-34. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: виокремлено необхідність реалізації політики сталого розвитку).

47. Янковой Р.В. Стратегія смарт-спеціалізації діяльності підприємств. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року, м. Житомир. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 107-108. (0,2 д.а.).

48. Янковой Р.В. Інноваційно-цифрова парадигма розвитку підприємств креативної індустрії. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року. Івано-Франківськ, 2022. С. 235-239. (0,3 д.а.).

49. Янковой Р.В. Цифрова трансформація підприємства як стимул інноваційного імпульсу в умовах антикризового управління. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. XI наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 14 груд. 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. 265 с. С. 53-58 (0,3 д.а.).

50. Янковой Р.В. Важливість та переваги інноваційного стратегування у діяльності бізнесу. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, м. Чернігів, 21 квіт. 2023 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с. С.421-425 (0,4 д.а.).

51. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності бізнесу і економічний розвиток економіки. Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2023. 538 с. С. 346-347. (0,3 д.а.).

52. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування як систематично визначений процес. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ імені Академіка Юрія Бугая», 24 травн. 2023 рік. Київ, 2023. 568 с. С. 421-424. (0,3 д.а.).

53. Янковой Р.В. Перспективи інноваційного стратегування в контексті розвитку українського бізнесу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 лист. 2023 року. Житомир:

Житомирська політехніка, 2023. (0,3 д.а.). URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/137.pdf (дата звернення: 18.01.2024).

54. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., ХДУ, 02-03 лист. 2023 р. / за ред. А.І. Соловйова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 584 с. С. 358-365. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: напрями розвитку інноваційного стратегування діяльності бізнесу).

55. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Козловський Д.О. Інформаційна підтримка маркетингових досліджень на фармацевтичному ринку. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я*: II наук.-практ. інтернет-конференція з міжнародною участю, 19 січн. 2024 року. С. 249-253. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено напрями інформаційної підтримки маркетингових досліджень).

56. Янковой Р.В. Інноваційні підходи до стратегування вітчизняних компаній у воєнні часи. Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки, м. Житомир, 13-17 травн. 2024 року. Житомир, 2024. С.490-491. (0,3 д.а.)

57. Янковой Р.В., Хвостенко В. Тренди філонтропичних мереж як складова сучасної стратегії компанії. *Trends and prospects of management development in the conditions of global challenges*: III International Scientific And Practical Conference. Kherson– Kropyvnytskyi, 2024. С. 121-123 (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано напрями розвитку стратегії компанії).

ЗМІСТ

ВСТУП **36**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ БІЗНЕСУ **47**

1.1. Еволюція понятійно-категорійного апарату інноватики та семантичне коло дефініції стратегування діяльності бізнесу 47

1.2. Науково-теоретичні підходи до інноваційного стратегування бізнесу 67

1.3. Концептуальний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу 82

Висновки до розділу 1 98

Список використаних джерел до розділу 1 100

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ КОНЦЕПТИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ **108**

2.1. Методологія дослідження інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу як елемент зовнішньоекономічної стратегії держави 108

2.2. Особливості методології управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу 129

2.3. Систематизація потенційних методів адміністрування інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу 155

Висновки до розділу 2 169

Список використаних джерел до розділу 2 173

РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ **182**

3.1. Методичний інструментарій аналізу умов розвитку інноваційної діяльності бізнесу та його результати в Україні 182

3.2. Фінансові інструменти забезпечення розвитку інноваційної діяльності бізнесу 216

3.3. Аналіз міжнародних тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств 239

Висновки до розділу 3 253

Список використаних джерел до розділу 3 256

РОЗДІЛ 4. АРХІТЕКТОНІКА ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ **265**

4.1. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу 265

4.2. Концептуальна модель інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу 285

4.3. Напрями посилення впливу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему 305
Висновки до розділу 4 323
Список використаних джерел до розділу 4 326
РОЗДІЛ 5. НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ 334
5.1. Система інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу 334
5.2. Фінансове забезпечення інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу 351
5.3. Методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу 369
Висновки до розділу 5 393
Список використаних джерел до розділу 5 396
ВИСНОВКИ 404
ДОДАТКИ 409

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу визначається низкою чинників, серед яких глобалізація ринків, конкуренція, що постійно зростає, а також швидкі технологічні зміни. В умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища вітчизняні компанії постійно зіштовхуються з необхідністю адаптувати свої стратегії, щоб вижити та процвітати. Інноваційне стратегування дозволяє фірмам не тільки реагувати на зміни, а й антиципувати їх, виходячи на передові позиції у своїх галузях. Це передбачає розробку нових продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей, які можуть забезпечити додаткові конкурентні переваги. Крім того, інноваційне стратегування сприяє підвищенню ефективності та оптимізації ресурсів, що є важливим для підтримання сталого розвитку компаній. Інноваційне стратегування також сприяє кращій інтеграції вітчизняних компаній у міжнародні ринки, дозволяючи їм стати більш конкурентоспроможними на глобальному рівні. Здатність до інновацій і стратегічної гнучкості стає вирішальним фактором у здобутті міжнародного визнання та залученні іноземних інвестицій. Такий підхід не тільки відкриває нові ринки для продукції, а й сприяє технологічному та культурному обміну, що збагачує досвід компаній та розширює їхній стратегічний орієнтир. Отже, інноваційне стратегування є ключовим для адаптації вітчизняного бізнесу до швидко змінюваних умов ринку і забезпечення його довгострокової стійкості та прогресу.

Питання інноваційного розвитку бізнесу, а також глибока проблематика його стратегування знайшли висвітлення у наукових дослідженнях видатних зарубіжних вчених, таких як: П. Друкер, М. Кондрат'єв, Г. Менш, М. Міллер, Ф. Моділ'яні, Б. Санто, Є. Сапіро, Д. Сахал, Р. Солоу, Б. Твісс, Й. Шумпетер та інші. Водночас вітчизняні науковці, зокрема О. Амоша, І. Боярко, І. Бузько, А. Бутенко, Н. Гавловська, О. Гарафонова, Т. Іванова, А. Касич, І. Кузнецова, О. Захарова, Є. Мамонтова, М. Меркулов, Б. Мізюк, А. Пересада,

Н. Пухальська, В. Савчук, Л. Сакевич, А. Сидорова, В. Худолей, Н. Чухрай, А. Яковлев, І. Чайковська та інші, адаптували міжнародний досвід та розробляли власні підходи до інноваційного стратегування бізнесу в Україні. Однак дослідження цих питань ще не вичерпані, існують теоретико-методичні прогалини, які стосуються використання потенціалу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Ці прогалини охоплюють теоретичні, методичні та практичні аспекти, включно з термінологією, класифікаціями, а також аналізом та оцінюванням. Тому необхідно удосконалити теоретичні та методичні основи стратегування бізнесу і заповнити наявні прогалини в обґрунтуванні та використанні інноваційного потенціалу у стратегічному плануванні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов’язана з науковим дослідженням, яке здійснюється в межах науково-дослідної роботи: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» за темою «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції та підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування», де особисто автором удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності інноваційного розвитку бізнесу, обґрунтовано впровадження адаптивної моделі стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу (довідка № 02/2737 від 14.12.2023 року); Національного університету «Києво-Могилянська Академія» за темою «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (01119U103840) в частині формування стратегії розвитку соціально-економічних систем (довідка №001548/103 від 22.04.2024 року); Державного університету «Житомирська Політехніка» за темою «Обґрунтування шляхів підвищення ефективності ведення бізнесу в умовах воєнного стану», де особисто автором визначено стратегічні та інноваційні напрями підвищення

ефективності діяльності вітчизняного бізнесу (довідка № 44-13.00/333 від 05.03.2024 року).

Мета дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка комплексної методології інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу, яка охоплюватиме теоретичні, методологічні та прикладні аспекти для ефективного впровадження інновацій і зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на глобальному ринку.

Мета дослідження зумовила необхідність постановки таких логічно пов'язаних та послідовно розглянутих завдань:

- вивчити науково-теоретичні підходи до інноваційного стратегування бізнесу та їх застосування в управлінській практиці;

- розробити концептуальний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, визначаючи ключові напрями та інструменти;

- розкрити методологію дослідження інноваційного розвитку як елемента зовнішньоекономічної стратегії держави;

- систематизувати потенційні методи адміністрування інноваційного стратегування для вітчизняного бізнесу;

- розробити методичний інструментарій аналізу умов розвитку та оцінити його результати для інноваційної діяльності в Україні;

- вивчити міжнародні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств та їх застосування в Україні;

- обґрунтувати методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу;

- сформувати концептуальну модель інноваційного стратегування та оцінити її ефективність;

- визначити напрями посилення впливу інноваційного стратегування на глобальну економічну систему;

- розробити систему інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування в умовах обмеженого фінансового забезпечення;

- обґрунтувати методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування і розробити рекомендації для підвищення його продуктивності.

Об'єкт дослідження – інноваційний розвиток вітчизняного бізнесу.

Предметом дослідження є методологічні та теоретичні основи інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Це включає вивчення концепцій, стратегій, інструментів і підходів до планування та впровадження інновацій у діяльність підприємств, а також аналіз ефективності таких стратегій у контексті сучасних глобальних та місцевих викликів.

Методи дослідження. У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, реалізація яких забезпечила об'єктивний, комплексний аналіз дослідження, посилила достовірність отриманих результатів. У дисертаційній роботі використано: історичний аналіз – для вивчення еволюції понять і категорій у галузі інноватики; семантичний аналіз – для розгляду ключових дефініцій та понять у стратегуванні діяльності бізнесу; компаративний аналіз – для порівняння різних науково-теоретичних підходів; контент-аналіз – для аналізу літературних джерел та визначення концептуального базису; метод експертних оцінок – для оцінки ефективності методологій управління; аналіз систем – для систематизації методів адміністрування; структурно-функціональний аналіз – для розробки методологій дослідження; кількісний аналіз – для вивчення умов і результатів інноваційної діяльності; якісний аналіз – для глибокого вивчення якісних аспектів досліджуваних явищ; фінансовий аналіз – для оцінки інструментів забезпечення розвитку; міжнародний порівняльний аналіз – для аналізу глобальних тенденцій; моделювання – для створення концептуальних моделей стратегування; сценарний аналіз – для розгляду майбутніх напрямків розвитку; стратегічний

аналіз – для розробки стратегій інноваційного розвитку; аналіз і синтез – для розробки інтегрованих інструментів управління; оцінка ефективності – для методичного забезпечення процесів; економічний аналіз – для оцінки фінансового забезпечення інновацій.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення дослідження, що характеризують наукову новизну отриманих результатів, які є особистим здобутком автора та виносяться на захист, такі:

вперше:

- обґрунтовано архітектоніку концептуальної моделі інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на основі використання оригінального поєднання *стратегічних* (маркетингові стратегії, фінансування інновацій, партнерство та колаборація, аналіз ринку, організаційна культура, інноваційні технології) і *оперативних* (державна підтримка, залучення інвестицій, брендинг, співпраця з університетами, вивчення попиту, аналіз конкурентів, сприяння креативності бізнесу, розробка продуктів, оптимізація виробничих процесів) аспектів управління задля створення гнучких та адаптивних стратегій, що відповідають вимогам мінливих умов ринку з урахуванням місцевих особливостей та ресурсних обмежень. Використання такої концептуальної моделі дозволяє ефективно маневрувати серед конкурентних переваг та сприяє інтеграції сучасних міжнародних практик у контексті українського бізнесу, забезпечуючи стійкість та успішність інноваційного розвитку;

- розроблено систему інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу, яка полягає у таких аспектах: 1) *інтеграція різноманітних аналітичних методів* (розробка системи, яка поєднує різноманітні аналітичні методи для комплексного аналізу інноваційних проєктів, включно зі SWOT-аналізом, PESTEL-аналізом, аналізом конкурентоспроможності та іншими стратегічними інструментами); 2) *врахування специфіки вітчизняного бізнесу* (адаптація інструментів до специфіки українського ринку з урахуванням

місцевих економічних, соціокультурних та політичних умов, що впливають на розвиток інновацій); 3) *розробка прогностичних моделей і сценаріїв* (впровадження нових методів для прогнозування розвитку інноваційних ініціатив, що дозволяє здійснювати більш точні прогнози та управляти ризиками); 4) *інтегрований підхід до прийняття рішень* (використання системного підходу до управління, який об'єднує стратегічне та оперативне управління, що сприяє покращенню ефективності прийняття рішень в інноваційному процесі);

- запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу, який враховує фінансові результати бізнесу, стратегічні індикатори успішності інноваційних проєктів, оцінку впливу на ринкову позицію, технологічні переваги, ступінь інтеграції з внутрішніми процесами бізнесу та побудований на основі використання різноманітних методів оцінки (балансовий підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, фінансово-економічний аналіз, експертні оцінки) і програмного забезпечення Python. На основі отриманих результатів аналізу розроблено рекомендації для підвищення обсягів реалізованої інноваційної продукції та стимулювання економічного зростання в Україні;

удосконалено:

- науково-концептуальні засади стратегічного управління інноваціями, які, на відміну від наявних, полягають у створенні інтегрованого підходу, що ефективно поєднує традиційні стратегічні моделі з новітніми інноваційними процесами у напрямі адаптації нових інструментів та механізмів, які дозволяють не тільки ідентифікувати ключові напрямки інноваційної діяльності, а й враховувати динаміку зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Цей підхід передбачає розробку комплексної моделі, що інтегрує: *сценарне планування* (для антиципації майбутніх технологічних трендів і ринкових змін); *динамічне стратегічне управління* (дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін умов, оптимізуючи інноваційні

ініціативи в реальному часі); *мультистейкхолдерський аналіз* (для забезпечення врахування інтересів усіх зацікавлених сторін – споживачів, партнерів, постачальників та регуляторів, що є критично важливим для успіху інновацій); *портфельний аналіз інновацій* (для ефективного управління ризиками та розподілу ресурсів між різними інноваційними проєктами, з метою максимізації вартості та впливу на розвиток компанії);

- методологічний підхід до аналізу взаємозв'язків між інноваційними процесами в бізнесі та зовнішньоекономічною політикою держави, які відрізняються від наявних системою розробки стратегічних рекомендацій, які спрямовані на оптимізацію обох сфер, підвищуючи ефективність національної економічної діяльності та міжнародної конкурентоспроможності. Ці підходи сформовані на сукупності взаємодоповнюючих елементів: інтегрованого аналізу, механізмів взаємодії, фокусу на зовнішньоекономічну стратегію, рекомендацій для підвищення ефективності інноваційного та економічного розвитку, зокрема через вдосконалення регуляторного середовища та інвестиційної привабливості країни;

- методичний інструментарій для аналізу умов розвитку інновацій в Україні з урахуванням специфічних умов та потреб бізнесу, зокрема культурних, економічних та правових аспектів у напрямках: інтеграції з міжнародними стандартами; забезпечення комплексності економічного аналізу, оцінки технологічних та наукових можливостей, а також оцінки конкурентного середовища; апробації та валідації методик задля збору інформації від різних зацікавлених сторін, а також здійснення аналізу з метою подальшого вдосконалення методичного інструментарію; формування рекомендацій для підприємств щодо оптимізації інноваційного процесу, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та сталому розвитку;

- методичні підходи до розробки та впровадження стратегії інноваційного розвитку бізнесу, які, на відміну від наявних, спрямовані інтенсифікувати вплив інноваційного стратегування вітчизняних підприємств на глобальну економічну систему через вдосконалення механізмів міжнародного трансферу

інновацій, створення платформ для міжнародного співробітництва, адаптації до міжнародних стандартів та норм. Ці напрямки орієнтовані на зміцнення впливу українського інноваційного сектору на глобальну економічну систему і підвищення її стійкості та конкурентоспроможності;

набули подальшого розвитку:

- термінологія управління підприємством в частині уточнення визначення поняття «інноваційне стратегування бізнесу», що інтегрує елементи стратегічного управління, технологічного розвитку та адаптивності до мінливих ринкових умов. Уточнене визначення інтегрує традиційні аспекти стратегічного управління з сучасними підходами до інновацій, які акцентують на постійній адаптації та впровадженні новітніх технологій, що дозволяє створити більш глибоке і вичерпне розуміння того, як компанії можуть ефективно втілювати інновації в рамках своєї стратегічної діяльності;

- науково-теоретичні підходи до інноваційного стратегування бізнесу, які доповнені методикою комплексного аналізу та розвитку наявних теоретичних рамок, з акцентом на інтеграцію передових інновацій та технологій у стратегічне управління бізнесом, що дозволяє виявити та систематизувати ключові елементи, які впливають на успіх інноваційного стратегування в різних ринкових умовах;

- систематизація комплексу методик та процедур, адаптованих до специфіки вітчизняного бізнесу в рамках адміністрування інноваційного стратегування, яка полягає в створенні інструментарію, що враховує унікальні умови та виклики, які стоять перед українськими підприємствами, забезпечуючи глибше розуміння потреб та можливостей місцевих компаній в контексті глобальних інноваційних трендів, а також сприяючи формулюванню ефективних стратегій управління інноваціями, що є вирішальним для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності;

- методика аналізу міжнародних тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств, яка передбачає розгляд сучасних міжнародних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств і визначає їхні

можливі переваги та виклики при впровадженні в українському контексті, сприяючи ефективному переходу до новітніх технологій та підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу. Проведений аналіз дозволив систематизувати напрямки адаптації міжнародного досвіду інноваційного стратегування бізнесу в Україні: інтеграція управлінських практик, фінансова підтримка інновацій, законодавче регулювання, культурна та освітня адаптація, глобальна інтеграція;

- стратегічні напрямки підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу, які передбачають: *інтеграцію фінансового стратегування зі стратегічним управлінням* (розробка і впровадження комплексної методології, яка об'єднує фінансові аспекти із загальною стратегією підприємства, сприяючи оптимальному використанню ресурсів на інноваційні проєкти); *удосконалення фінансового моніторингу і контролю* (впровадження нових інструментів аналізу фінансових ризиків і доходності інноваційних проєктів, що дозволяє ретельно відстежувати фінансові показники на різних етапах їхнього впровадження); *розвиток фінансових інструментів підтримки інновацій* (створення спеціалізованих фінансових продуктів, таких як інвестиційні фонди, грантові програми, спеціалізовані кредитні лінії, які сприяють залученню необхідних ресурсів для реалізації інноваційних ідей); *адаптацію до ринкових та юридичних реалій* (урахування специфіки українського фінансового ринку, законодавчого середовища та податкових аспектів при розробці фінансових стратегій для підтримки інновацій).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції автора можуть бути використані для підготовки й узгодження управлінських і суспільно-політичних рішень з питань інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Так, оригінальні методики та практичні рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, використовувалися в діяльності: Комітету Верховної Ради з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів (довідка №54/24 від 30 жовтня 2023 року);

Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 350-345/800-11 від 11.11.2023 року); ТОВ «Вальтек» (довідка №06122023-01 від 6 грудня 2023 року); ФГ «Агроекспрес» (довідка №467/85 від 05 березня 2024 року); ФГ «Полісся агрогруп» (довідка № 834-03 від 22 квітня 2024 року).

Теоретичні положення дисертаційної роботи використані в навчальному процесі у ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» при викладанні курсів «Креативний менеджмент», «Цифровізація в управлінні», «Стратегічний менеджмент» (довідка про впровадження №02/2737 від 14 грудня 2023 року).

Окремі теоретичні, науково-методичні, практичні та методологічні положення дисертаційної роботи щодо стратегування та інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу використані для навчально-методичного забезпечення дисциплін «Стратегічний менеджмент та управління змінами», «Діджиталізація суспільно-політичних та управлінських процесів» у Державному університеті «Житомирська Політехніка» (довідка № 44-13.00/247 від 16.02.2024 року).

Особистий внесок здобувача. Наукове дослідження інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу як окремої наукової проблеми виконано дисертантом самостійно, з використанням досягнень економічної науки. Теоретичні положення та висновки обґрунтовано на основі особистих досліджень автора у сфері теорії та практики економіки бізнесу, аналізу відповідної вітчизняної та зарубіжної літератури, а також нормативно-правової бази, що регулює окремі питання інноваційного розвитку бізнесу.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційних розробок пройшли апробацію, обговорювалися й отримали позитивну оцінку на 19 науково-практичних конференціях, зокрема таких: «Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації» (Херсон-Прага, 2011); « Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (Будапешт-Валенсія-Київ, 2013); «Фізичні та комп`ютерні технології» (Харків, 2016); «Foresight-management: best world

practice of development and integration of education, science and business» (Тбілісі, 2017); «Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство» (Київ, 2019-2021-2022); «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (Херсон, 2020); «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 2022); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (Київ, 2022-2023); «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2022); «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (Чернігів, 2023); «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (Житомир, 2023-2024); «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації» (Київ, 2023); «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 2023); «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я» (Київ, 2024); «Trends and prospects of management development in the conditions of global challenges» (Херсон-Кропивницький, 2024).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковані у 57 наукових працях, з них: 5 монографій (у тому числі одна одноосібна), 9 статей індексованих у наукометричних базах (Scopus, WoS), 23 статті у наукових фахових виданнях України; 1 стаття в іноземних виданнях, 19 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій. Загальний обсяг публікацій, що належить особисто автору, становить 43,2 д.а.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 413 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційного дослідження викладено на 359 сторінках. Робота містить 79 рисунків, 44 таблиці та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 337 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Еволюція понятійно-категорійного апарату інноватики та семантичне коло дефініції «стратегування діяльності бізнесу»

Результати діяльності бізнесу мають бути орієнтовані на задоволення потреб ринку та забезпечення цінностей для споживачів шляхом виробництва продукції і надання послуг з вищою якістю та нижчою ціною, а не просто зосереджуватися на зниженні операційних витрат і максимізації прибутку. Зарубіжний дослідник Ahlstrom [1] стверджує, що «основною метою бізнесу є розробка нових інноваційних товарів і послуг, які генерують економічне зростання, даючи користь суспільству». Підприємства мають різні види діяльності (тобто масштаб, обсяг або тип), якими вони займаються, щоб підтримувати зростання, генерувати та залучати новий капітал для внутрішнього розширення. Ефективність діяльності бізнесу може мати конкурентну перевагу та унікальності ресурсів і можливостей, від яких залежить стійкість його інноваційного потенціалу [2-3].

Бізнес завжди працює в неспокійному та складному діловому ринковому середовищі, у якому постійно зростає конкуренція та економічне піднесення, які приносять невизначеність [4-5]. Тобто бізнес і ринкове середовище постійно змінюються внаслідок інтернаціоналізації ринку, зміни демографічних і соціально-економічних величин, використання інформації та комунікаційних технологій, через короткий життєвий цикл продукту, попит покупців, потребу в постійних інноваціях, глобальну конкуренцію та економічні кризи [6-7], тоді як ресурси нерівномірно розподілені між видами бізнесу, а знання і технології вважаються джерелами конкурентних переваг [8]. Значною мірою такі виклики притаманні насамперед малому і середньому

бізнесу через відсутність у них ефекту масштабу та обмежені ресурси порівняно з великим бізнесом, але малий та середній бізнес з їх простою внутрішньою структурою можуть швидше пристосовуватися та реагувати на ці нові виклики в їхньому середовищі [9]. Для бізнесу більше не актуально зосереджуватися на порівняльній перевазі витрат на вхідні ресурси, а саме – на конкурентній перевазі продуктивного використання ресурсів, що вимагає постійних інновацій [2].

Глобальне середовище, що змінюється, змушує бізнес постійно шукати найбільш компетентні моделі і парадигми для максимізації своїх інноваційних зусиль та можливостей, щоб ефективно обслуговувати нові або наявні ринки з новими чи модифікованими продуктами та послугами [10]. Важливо розуміти основні сили, які має бізнес, щоб бути більш інноваційним.

В останні десятиліття у світі спостерігається зростання інтересу до теорії бізнесу з боку економічних теорій, які виходять за межі стандартної мікромоделі бізнесу, як функції капітал–праця. До найбільш поширених економічних теорій та припущень розвитку бізнесу належать: неокласична, трансакційні витрати, еволюційна, продуктивність зростання та теорія, заснована на знаннях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оглядовий опис економічних теорій та підходів до інноваційного розвитку бізнесу

Економічна теорія	Характеристика	Обмеження
1	**2**	**3**
Неокласична	Бізнес створює продукти та послуги до точки, де граничні витрати дорівнюють граничним доходам, які аналізує оптимізаційна поведінка бізнесу в гонитві за максимізацією прибутку через входи-процеси-виходи, враховуючи вимоги, які є однорідними із споживачами, що мають належну інформацію. Бізнес існує в досконалій ринковій конкуренції, приймаючи за промислові умови (технологічні та ринкові) задані обмеження, поєднуючи три рушійні сили (праця, капітал та технології) для отримання результатів.	Бізнес, як суб'єкт господарювання, діє в умовах ідеального ринку, тому конкуренція може бути не в змозі виробляти економічне багатство. Це негативно впливає на управлінську мотивацію (масштаб і продуктивність), створення інновацій, розвиток бізнесу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Солоу ─ Свона	Технологічний прогрес є екзогенним на користь адаптивності неокласичної функції виробництва, де зростання занепаду за відсутності технічного прогресу через зменшення граничної продуктивності капіталу для того, щоб підтримувати позитивні довгострокові темпи зростання. Повинен бути постійний розподіл і ресурсів, і технологічних знань. Бізнес має доступ до актуальної інформації без агентських трансакційних витрат, а ресурси є однорідними та мобільними.	Технологічно-управлінські фактори масштабу обмежені впливом на розмір бізнесу та екзогенну виробничу функцію і ціну, відповідно визначаючи організаційну структуру виду діяльності, у який інвестували.
Ендогенна	Економічне зростання генерується всередині системи як прямий результат внутрішніх процесів або пізніше через випадкову послідовність покращення якості та вертикальних інновацій, які самі є результатом невизначеної дослідницької діяльності без залежності від зовнішніх факторів, включно із двосторонньою взаємодією між технологією, інноваціями та економічною системою. Виникли дві моделі зростання: модель на основі накопичення (тобто накопичення фізичного та людського капіталу) і модель на основі інновацій (тобто інвестиції в дослідження та розробки і технологічний розвиток).	Підприємства повинні розуміти взаємодію між технологічними знаннями та різними структурними характеристиками економіки і суспільства, а також те, як це приводить до економічного зростання, що агенти всередині системи успішно використовують.
Нових знань	Інвестиції в знання та людський капітал можуть сприяти зростанню (наприклад, інтелектуальні організації інвестують у знання, щоб стимулювати зростання та окупність інвестицій, і в разі успіху вони створюють перелив знань).	
Управлінська	Агент (тобто менеджер) прагне максимізувати вартість, на відміну від неокласичної теорії максимізації прибутку, намагаючись задовольнити принципала (тобто власника та акціонера) та фірму, яка покладається на відносини акціонера і менеджера. Це залежить від складних неповних контрактів і додає агента до бізнесу, стурбованого ворожнечею між принципалом і агентом через неповну інформацію про агента, який має більше знань і досвіду, ніж принципал, який не може безпосередньо бачити дії агента, що стимулює бізнес запровадити точне вимірювання продуктивності агента та механізм стимулювання.	Не в змозі прояснити зовнішні та внутрішні трансакційні витрати, розробки та різницю в показниках зростання бізнесу.
Вартісно-трансакційна	Бізнес існує на ринку завдяки трансакційним витратам, бізнес і ринок є альтернативними механізмами для координації операцій та визначення меж. Він аналізує здатність бізнесу покладатися на ринкову вартість (тобто на основі контракту) проти управлінської ієрархії (тобто на основі повноважень) у мінімізації витрат на купівлю та виготовлення вхідних даних, в адаптації знань та інформації і у збалансуванні поглядів власника, зацікавленої сторони, керівника та працівника, які беруть участь у транзакціях. Бізнес не має доступу до досконалої та безкоштовної ринкової інформації, асиметричної інформації, а критерієм організації транзакцій є мінімізація витрат (тобто виробничих або трансакційних витрат), що може опортуністично розширити сферу діяльності бізнесу шляхом укладання угод із зовнішніми підрядниками для подолання обмежень.	Не може: пояснити різницю в показниках зростання бізнесу в динамічному та турбулентному середовищі; вибрати інструментарій управління внутрішніми активами та можливостями; розглянути, як розвиваються виробничі ресурси бізнесу; розглянути агентські витрати бізнесу та їх еволюцію; пояснити стурбованість бізнесу використанням можливості або уникненням опортунізму; мати ефективну реструктуризацію для протистояння та трансформації стримуючих ринкових умов; пояснити вертикальну інтеграцію, що стосується інвестицій у людей.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Еволюційна	Зосередженість бізнесу на виробничих можливостях і процесах через володіння унікальними ресурсами та можливостями, що оцінює здатність підприємств в отриманні ресурсів, наприклад фізичних, фінансових, людських і організаційних активів. Це відхід від аргументу ефективності, прихованого в підході трансакційних витрат. Втілена інноваційна модель виникає завдяки капіталовкладенням, тоді як невтілена модель технічних змін відбувається завдяки прямим дослідженням і розробкам, які відрізняються в результаті складної динамічної взаємодії різних типів застосування знань у всіх функціональних сферах. Країни та ринки, що запізнилися (тобто економіки та ринки, що розвиваються), можуть отримати вигоду від явища дифузії в доступі до нових знань і технологій, не несучи ризик інвестування **в нові**.	Не в змозі пояснити включення підприємництва та інноваційних продуктів у бізнес в гонитві за максимізацією прибутку.
Теорія зростання	Бізнес пов'язаний з поведінкою та процесами навчання менеджерів і окремих осіб, внутрішньою динамікою та сукупністю фізичних і людських ресурсів для виконання завдань та заохочення постійного зростання, що дозволяє бізнесу разом досліджувати стимули та обмеження зростання. Бізнес займається залученням відповідних ресурсів як когнітивним рушієм своєї стратегії та можливостями створювати цінність і реагувати на зміни ринкових можливостей (тобто поглинанням сучасних технологій) і обмеженими внутрішніми ресурсами (тобто людськими активами), що може призвести до динамічного обмеження зростання. Здатність бізнесу використовувати свої унікальні ресурси та можливості для створення нових продуктів і послуг дозволяє їй розвиватися в перспективі.	Не розрізняє управлінське навчання та організаційне. Пояснює, як початкові показники зростання нового бізнесу та структуру витрат (тобто загальні постійні та змінні витрати під час інноваційного процесу) інноваційної діяльності бізнесу.
Наукова / Нова економіка	Знання є значним ресурсом для бізнесу, щоб створити нову діяльність із конкурентоспроможним продуктом та досягти конкурентної переваги (гетерогенну основу знань та їх можливості важко імітувати, і вони є соціально складними, будуючись на теорії, що базується на ресурсах). Бізнес зосереджується на ефективній економії свого обміну знаннями та накопичує можливості шляхом визнання, дослідження та генерування нових знань залежно від шляху, що може вплинути на інновації. В економіці, що керується знаннями, основним рушієм економічного зростання є інноваційний потенціал, який стимулюється відповідною швидкістю та напрямом знань і технологічних змін.	

Джерело: систематизовано на основі [9-15]

Однак, теорія бізнесу все ще є «чорним ящиком» у розумінні інноваційного процесу створення нових продуктів і послуг та їх прибуткової комерціалізації [11]. Економіці, можливо, вдалося досягти розуміння наслідків технологічних змін, але детермінанти на рівні бізнесу та ринку все ще залишаються загадковими. Інноваційна економіка зосереджується на теорії економічного розвитку, яка впливає на теорію бізнесу та прийняття нею

рішень, де постійне збільшення випуску більше не можна пояснити лише збільшенням витрат, що використовуються у виробничому процесі; проте інноваційний процес є ключем до розуміння економічного розвитку, де бізнес відіграє центральну роль [12]. Інновації можна досліджувати в системній моделі, натхненній теоріями бізнесу. Слейтер [13] пояснює, що «інновація може бути пов’язана зі створенням нових підприємств у рамках наявного бізнесу або відновленням підприємств, які застоялися чи потребують трансформації» [14]. Бізнес може вижити в конкурентній боротьбі не шляхом зміни ціни та кількості, а шляхом інновацій [2]. Бізнес також має розуміти взаємодію організаційних умов (тобто когнітивних, поведінкових і стратегічних), які не відіграють істотної ролі в неокласичній теорії або в трансформації промислових умов (тобто технологічних і ринкових), теорії інноваційного підприємства [15] описують інноваційний бізнес, який бере участь у трансформації промислових умов за допомогою продуктивних вхідних ресурсів для створення корисних (тобто високоякісних) і доступних (тобто низьких витрат) продуктів та послуг (тобто інноваційних продуктів і послуг). Трансформація виробничих умов, з якими стикається бізнес, вимагає змін організаційних умов індивідів, когнітивних умов (знання), поведінкових умов (мотивація та стимул) і стратегічних умов управління, які, своєю чергою, залежать від контролю індивідів з повноваженнями приймати рішення для використання фінансових зобов'язань та організаційної інтеграції. Інтеграція організаційного навчання в межах бізнесу може ще більше трансформувати когнітивну (індивідуальну та колективну раціональність), поведінкові (опортунізм) і стратегічні характеристики індивідів у бізнесі для розвитку та використання виробничих ресурсів, здібностей і успішного внеску в інновації. Інноваційний бізнес не стурбований збільшенням витрат і на вимогу ринку мінімізувати вихідний прибуток у випадках, коли граничні витрати дорівнюють граничному доходу в довгостроковій перспективі [14–15]. У короткостроковій перспективі витрати можуть зрости через трансформацію технологічних і ринкових умов, але замість того, щоб приймати ці умови як

обмеження для діяльності бізнесу (тобто подібно до адаптивності бізнесу), інноваційний бізнес виробляє високоякісні продукти та послуги, а також знижує собівартість одиниці продукції, оскільки її частка на ринку збільшується. Інноваційний бізнес стає домінуючим шляхом трансформації галузевих витрат і конкуренції за частку ринку та ціни, які пов'язані з отриманням надлишкових доходів та інвестиціями в нові технології. Це може дозволити інноваційному бізнесу перевершити фірму-оптимізатора (тобто виробляти в менших обсягах і за вищими цінами) з точки зору виробництва продукції та витрат, передачі виробничих можливостей для виробництва продукції на інших ринках, диференціації від конкурентів і отримання стійкої конкурентної переваги, яка показує відмінності від неокласичної теорії граничних витрат дорівнює граничному доходу та механізму прийняття рішень щодо виробництва та ціноутворення [16]. Однак інноваційний бізнес може зіткнутися з фундаментальними проблемами, які включають розробку та реалізацію можливостей, стратегій і механізмів, пов'язаних із залученням клієнта, а не лише координацію для подолання трансакційних витрат [17]. Стратегії та механізми бізнесу істотно впливають на його організаційну структуру, поведінкову діяльність, відносини з ринком і різницю в ефективності зростання бізнесу, в якому бере участь [18–19].

У контексті сучасного ділового та ринкового середовища стратегія як втілення бачення бізнесу може являти собою набір політик, цілей і планів, що визначає її масштаб та процес у роботі зі складним конкурентним середовищем, відповідністю динамічним ринковим середовищам [20–22]. Стратегія охоплює плани і ресурси бізнесу та зосереджується на розвитку технологій і продукту [23]. Кращим результатом стратегії є узгодження з відповідним обмеженням навколишнього середовища та досягнення сталої конкурентоспроможності [24]. Відповідно до «перспективи непередбачених ситуацій» бізнес може сформулювати найкращу стратегію, зіставляючи свої організаційні підходи зі своїм темпом навколишнього середовища [25]. Ці організаційні підходи: формування позиції в бізнесі та захист його від

конкурентних сил шляхом передбачення змін сил і реагування на них [2]; зосередження на власних ресурсах і можливостях, щоб використати їх проти ресурсів конкурентів [26]; вибір низки важливих процесів (тобто стратегічних альянсів або побудова відносин із клієнтами) та отримання вказівок щодо мінливого ринку [27]. Однак бізнес може відрізнятися за тим, як він здійснює діяльність із створення стратегії. Аналіз і реалізація стратегії можуть бути окремими видами діяльності, які виконуються різними особами та підрозділами у великому бізнесі, а в малому бізнесі цю діяльність виконує одна особа [28].

Стратегія бізнесу більше не полягає у встановленні фіксованого набору заходів у мінливому глобальному діловому та ринковому середовищах [29–30]. Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище змінюється, стратегію бізнесу слід своєчасно коригувати та підтримувати в динамічному балансі. Однак стратегічні інновації можуть бути виявлені та імітовані іншим бізнесом. Це змушує бізнес приділяти більше уваги своїм конкурентним перевагам. Отже, контроль над стратегічними активами (тобто інноваційними можливостями) є важливим, оскільки втрата контролю може призвести до неефективного створення цінності та наслідування з боку конкурентів. Браун [31] також підкреслює, що «бізнес отримує конкурентну перевагу, виконуючи свою діяльність дешевше або краще, ніж її конкуренти». Конкурентна перевага визначається як відмітний компонент, що забезпечує бізнесу вигідну позицію стосовно її конкурентів і походить від різних окремих видів діяльності всередині та поза бізнесом. Барней [3] зазначає, що бізнес, який має стійку конкурентну перевагу, «реалізує стратегію створення цінності, яка не реалізується одночасно будь-якими поточними або потенційними конкурентами, і коли інші не можуть повторити його переваги». Це може спрямувати бізнес на продовження вивчення нових процесів і технологій, щоб задовольнити вимоги клієнтів та отримати конкурентну перевагу, а не просто йти в ногу з часом [25–29]. Salavou, Baltas і Lioukas [32] аналізують характеристики малих і середніх підприємств, пов’язані зі стратегією (тобто

навчання та ринкова орієнтація) і з конкуренцією (тобто галузева концентрація та бар'єри входу), і вони виявили, що бізнес, який управляється стратегією, збільшує свій інноваційний потенціал, ефективність, тоді як бізнес, що управляється конкуренцією, має значний вплив на їх інноваційну діяльність. Дослідження інновацій з низкою детермінант (тобто вплив специфічних характеристик бізнесу та вплив зовнішнього середовища) приділили більше уваги впливу структурних факторів, які підходять для великого бізнесу [30–32], водночас дослідження, кількість яких зростає, розглядають вплив стратегічних змінних, таких як навчання, гнучкість і близькість до клієнтів, як переваги малого та середнього бізнесу [33].

Стратегічною орієнтацією бізнесу є постійна реконфігурація та інтеграція її можливостей і компетенцій шляхом створення кращої відповідності з навколишнім середовищем. Це складніше для малого та інноваційного бізнесу, оскільки явище глобалізації посилило конкуренцію, а часові рамки життєвого циклу інновацій нині є більш стиснутими, ніж у минулому, через потребу ринкової конкурентоспроможності [25–27]. Здатність бізнесу підтримувати баланс між групою конкурентних компонентів, зовнішніх і внутрішніх стосовно бізнесу, у спосіб, який сприяє вищій ефективності бізнесу, може бути ключем до успішного стратегічного управління (Blumentritt & Danis, 2006).

У перспективі стратегічного вибору Чайлд (1972) стверджує, що стратегічна орієнтація вищого керівництва сприяє динамічній взаємодії бізнесу з його середовищем, а не просто реагує на них. Щоб бізнес досягнув стратегічного вирівнювання, він повинен узгодити свої ресурси (тобто фізичні, фінансові, людські та організаційні), можливості (тобто навички та процес) і компетенцію зі зміною можливостей та загроз навколишнього середовища [8]. «Стратегічна відповідність» бізнесу вимагає внутрішньої узгодженості з її загальною діяльністю [3] і динамічно регулює відносини з навколишнім середовищем [12]. Це підкреслює «динамічну відповідність» або

взаємодію між бізнесом та його оточенням і відмінності між раціональними та миттєвими аспектами стратегічного управління.

Бізнес може прийняти низку стратегічних позицій і орієнтацій. По-перше, у конкурентній позиції Портер [3] розглядає бізнес, який займає конкурентну позицію, як: лідерство за витратами, що призводить до агресивного пошуку позиції виробника з найнижчими витратами, яка сприймається як низька у всьому бізнесі; диференціація, що веде до розвитку відмінних можливостей, які сприймаються як унікальні клієнтами та відповідними галузями; фокус, що веде до концентрації сили в певному сегменті чи ніші, орієнтуючись на конкретних клієнтів, обмежені географічні території та вузькі асортименти продуктів і послуг, або застряг посередині.

По-друге, у типології організаційного рівня Майлз і Сноу [34] розглядають бізнес як завершену та інтегровану систему, що перебуває в динамічній взаємодії з навколишнім середовищем, його загальна стратегія відповідає середовищу (зовнішня відповідність), його внутрішній структурі та процесу (внутрішня відповідність) та весь бізнес постійно адаптується, щоб підтримувати придатність протягом певного періоду часу (динамічна придатність). Іншими стратегіями є стратегія «блакитного океану», яка веде до створення нового ринкового простору, робить конкуренцію неактуальною, а також створює та захоплює новий попит, що протилежно стратегії «червоного океану», яка спонукає бізнес конкурувати на наявному чи перевантаженому ринку і намагається перемогти конкуренцію, витрачаючи більше на дослідження, розробку продукції та просування [18].

Відповідним чином інноваційний потенціал розглядається на різних рівнях і в широкій перспективі залежно від стратегії бізнесу та його ринкового стану [23], що пов’язано зі здатністю бізнесу належно реагувати на зміни у зовнішньому світі [27]. Це дає можливість бізнесу адаптуватися до конкуренції та досягти успіху на ринку [25]. Це узгоджується з поглядом на основі ресурсів у поясненні того, як бізнес отримує конкурентну перевагу, спрямовуючи ресурси, можливості та компетенцію на інновації [27]. Успішна

інновація вимагає «дослідницьких компетенцій», тобто здатності бізнесу збирати ідеї та досвід з різних джерел [4].

Систематичні інновації можуть привести до спостереження за різними джерелами інноваційних можливостей у бізнесу та/або за його межами, що є життєво важливим для виявлення несподіваних (тобто непередбачених можливостей), невідповідності (тобто можливостей між реальністю та поведінкою), реструктуризації галузі та ринку, демографії (тобто зміна населення та сприйняття), потреби процесу та локалізовані, вбудовані та дослідницькі знання [14]. Неявні знання є ще одним ключовим джерелом інновацій, які є невисловленими знаннями (тобто спостереженнями, вкоріненими звичками, натхненнями, передчуттями чи іншими формами усвідомлення), які зазвичай не записуються чи не кодуються, забезпечуючи бізнес значною мірою його перевагами над конкурентами порівняно з явними знаннями, які засвоюються інтелектуально або надаються під час тренінгів. Іншими джерелами є нові знання та технології, академічні та дослідницькі установи, відгуки та спостереження клієнтів, а також зовнішні зміни в навколишньому середовищі.

Концептуальні засади щодо теорії інноваційного розвитку є базисом для представлення засад стратегування, адже саме поняття інтерпретується як симбіоз системних техніко-технологічних, екологічних, економічних, соціальних факторів у контексті постійної генерації нових підходів. В умовах, коли здобуті знання стають ключовим соціально-економічним ресурсом, коли наявний інформаційний потенціал та отримані технології докорінно трансформують діяльність бізнесу у контексті активізації інноваційних процесів. Актуальності набувають питання визначення умов щодо появи інновацій та інноваційного стратегування (рис. 1.1). Науковець Я. Корнаі до основних умов забезпечення інноваційного розвитку зараховує такі: приватну власність і ринкову координацію, зростання рівня соціально-економічного розвитку, стан освіти, структуру фінансування, рівень активності вітчизняного бізнесу [35].

Визначаючи основні характеристики умов інноваційного стратегування, доцільно зазначити: під новими знаннями розуміється сукупність здобутого досвіду; ресурси представляються у вигляді фінансово-кредитних, інтелектуальних, матеріально-технічних, інформаційних, які є диференційованими; налагодження відносин щодо комерціалізації нових знань, дотримуючись умов, які мінімізують негативний вплив факторів взаємодії; інституційне та організаційне забезпечення функцій ринкової та державної взаємодії, які є генераторами знань, формування ресурсів, виконавців тощо; залучення різних послуг, робіт, заходів, які виконуються відповідними організаціями на засадах їх співпраці.



Рис. 1.1. Функціональні умови генерації інновацій

Джерело: систематизовано автором

Визначені умови забезпечують локалізацію інновацій, передбачаючи наявність належного інституційного середовища, яке безпосередньо пов'язано з діяльністю бізнесу. Зазначимо, що основою для ефективної розробки інновацій є налагодження співпраці наявних суб'єктів інноваційної діяльності

бізнесу: представників бізнесу, науки, освіти, інститутів держави, громадськості, інституцій інформаційного забезпечення.

На думку Г. Невінської, результативність інноваційної діяльності бізнесу виступає найважливішою ознакою його стійкості на ринку [36]. Це вимагає належного рівня забезпечення, надання підтримки, дотримання умов, належних ресурсів, активізації різного інструментарію тощо. Саме від якості організаційно-економічного забезпечення залежить генерація і використання інновацій. Тобто ефективність інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу обумовлюється важливістю її забезпечення й стратегічного управління, що сприяє становленню цільового підходу з метою підтримки інновацій та рівня результативності стратегій бізнесу.

Проведений аналіз дискурсного простору щодо проблематики інноваційного стратегування бізнесу свідчить про значну увагу до таких процесів з боку провідних науковців та практиків. Нами здійснено систематизацію дискурсного простору проблематики інноваційного стратегування бізнесу шляхом виокремлення сукупності дослідницьких кластерів щодо визначення змістовного наповнення й наукових підходів до таких понять: стратегування; інновації; інноваційна політика; інноваційний розвиток; інноваційна модель (рис. 1.2).

Інновації, відповідно, почали визначатися з різними підходами до значення діяльності бізнесу, економічних відносин, системи управління загалом, впливу на потреби споживачів, які виникають. Актуалізуючи різні підходи до представлення змісту і особливостей провадження інноваційної діяльності бізнесу, нами систематизовано сукупність природних властивостей інновацій, які певним чином впливають на їх формування (рис. 1.3). На основі таких специфічних властивостей відбувається формування релевантного інституційного базису для генерації, поступової інтеграції і трансформації знань в інновації, що інтерпретують тенденції сучасного ринку і отримані досягнення від науково-технічного прогресу в нових продуктах, процесах чи послугах.

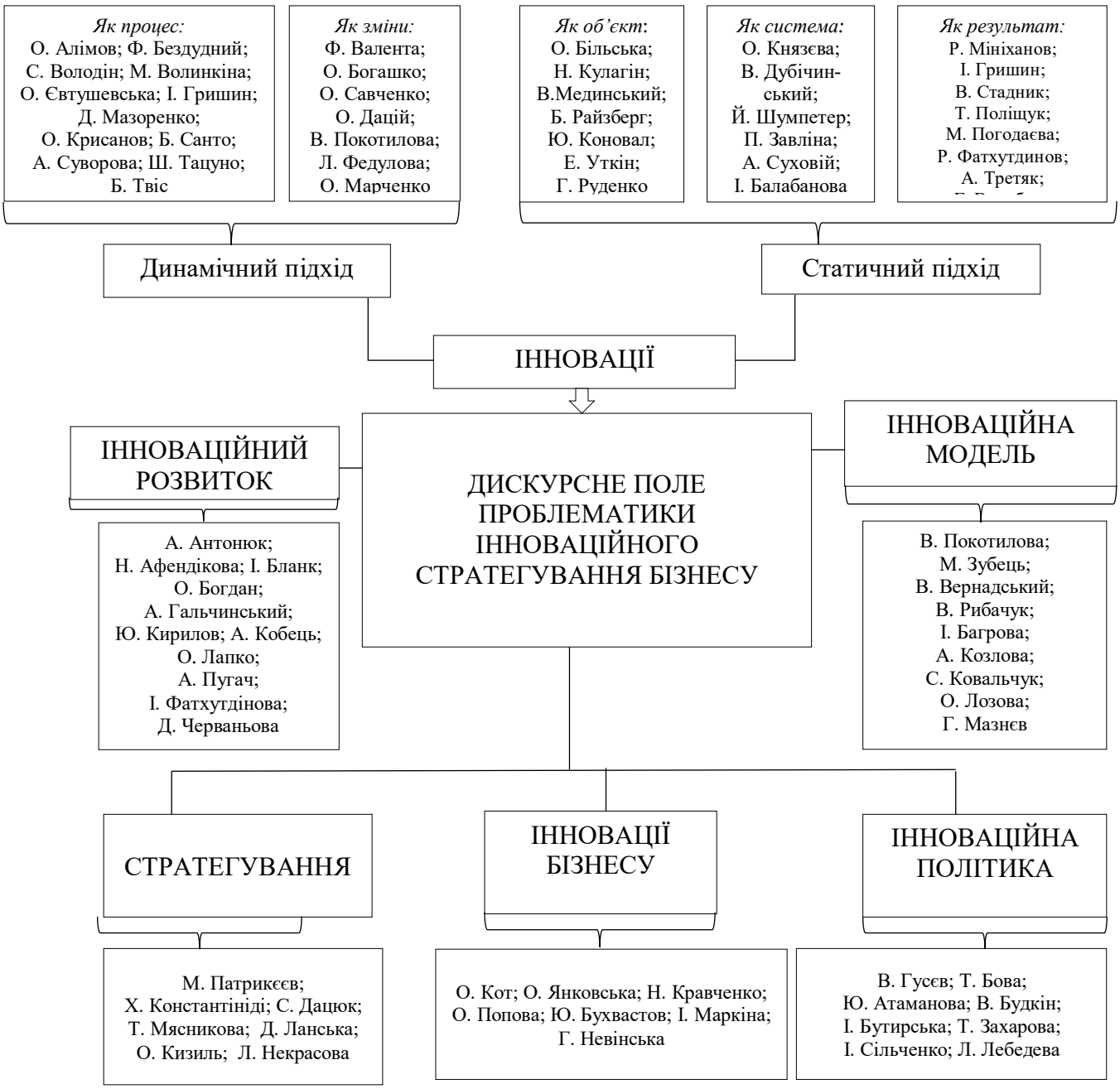


Рис. 1.2. Дискурсний простір проблематики інноваційного стратегування бізнесу

Джерело: систематизовано та побудовано автором

Підтримуємо погляди С. Соколюка, який наголошує на тому, що інновація є безпосереднім результатом успішного ринкового обміну сформованих ідей на нові ресурси для перспективної їх комерціалізації [37].



Рис. 1.3. Основні характеристики інновацій

Джерело: систематизовано автором

Однією із характеристик значної кількості наявних досліджень є те, що саме інновація представляється як якісні зміни в діяльності бізнесу. А головною ознакою, яка визначає інновації, є насамперед отримання можливості щодо використання нових ідей на рівні конкретного бізнесу або сфери суспільства. Відповідно для бізнесу ключовим є фактор щодо першості у впровадженні таких інновацій серед усіх інших представників ринку, які

займаються такою само діяльністю, орієнтуючись на розробку нового типу організації діяльності чи управління.

Поняттєвий апарат визначення інновацій та інноваційного розвитку представлено істотними напрацюваннями серед значного кола науковців, кожен із яких певним чином характеризує змістовне наповнення сутності інновацій. Початківцями дослідження сутності поняття інновації були: А. Сміт, визначаючи інновації крізь призму ринку і насамперед «невидиму руку» конкуренції як основні стимули до формування чогось нового, поступової координації напрямів мотивації бізнесу до інноваційної діяльності з метою зростання рівня добробуту в країні [38]; Б. Санто визначав інновацію як основний засіб для розвитку економічних відносин, який вбудований людиною на основі накопичених знань про природу організації діяльності бізнесу [39]; Д. Рікардо інновації розглядав як специфічний вид здобутків кожної людини, які орієнтовані на удосконалення засад системності використання наявних ресурсів (землі, капіталу і праці) задля задоволення потреб бізнесу [40]; М. Туган-Барановський виокремлював інновації через призму результативності промисловості і напряму координації різних проявів кризових явищ, які мають найбільш конструктивні фактори для забезпечення економічного піднесення, переходу на якісний новий рівень діяльності [41]; В. Вернадський інновації розглядає у взаємозв’язку з наявними виробничими силами як потреби для ефективного їх повсякденного використання і взаємодії [42]; А. Чаянов визначає інновації у комплексному взаємозв’язку з організацією бізнесу [43]; Н. Кондратьев інновації визначив у контексті пояснення причин економічного розвитку і оцінки розвитку бізнесу, враховуючи фактори інституційних змін у результаті обміну та тісноти взаємодії виробничих відносин.

Заслуговують на увагу підходи сучасних науковців щодо визначення змісту інновації та інноваційного розвитку, серед яких Л. Антонюк [43], В. Геєць [44], І. Гришин [45], І. Іртищева [46], І. Лукінов [47], В. Стадник [48],

Д. Стеченко [49], В. Осецький [50], Л. Федулова [51] та інші, які науково обґрунтовують виняткову значимість інновацій у діяльності бізнесу.

У результаті проведеного онтологічного дослідження встановлено, що інноваційний розвиток бізнесу відбувається на основі розробки та впровадження інновацій, які насамперед позитивно впливають на результати діяльності вітчизняного бізнесу та загалом суспільства, задовольняючи цим самим індивідуальні потреби споживачів. На основі генерування та впровадження інновацій відбувається інноваційний розвиток бізнесу, який має свої специфічні особливості та фактори.

Отже, теорію інновацій та інноваційного розвитку доцільно вважати стійкою до змін про їх зміст і господарське призначення факторних детермінантів конкурентоспроможності, прибутковості бізнесу. Визначено, що спільним для представлених підходів є представлення інновації як явища, що детермінує різного роду відмінності, ефективність, налагодження умов господарської діяльності, соціально-екологічного порядку та економічного розвитку.

Ключовими характеристиками корисності інновації бізнесу є їх практичність, прибутковість та позитивна економічна й соціальна орієнтованість. Відповідно практичність означає, що конкретна інновація може бути практично використана для обслуговування певних потреб бізнесу, індивіда (групи людей, загалом суспільства) і передбачає якусь відмінність від наявних продуктів та споживчих властивостей [51], будучи сумісною з наявними культурно-історичними традиціями бізнесу, певної соціальної групи, у напрямі задоволення потреб, досягнення технічного рівня і прийняття технологій. Спроможність бути прибутковими – це здатність конкретної інновації реалізуватися з додатковою вигодою. Представлена особливість є ключовою властивістю, відрізняючи інноваційну діяльність від наукових завдань, орієнтованих на здобуття нових знань. Прибуток виступає щодо інновації як головна їх властивість.

Соціальна орієнтованість передбачає, що інновація не несе негативного впливу на суспільство, фізичне здоров'я і моральність людини, а також необхідність отримання належних соціально-економічних та екологічних ефектів на основі їх використання. Представлена властивість інновацій залежить від суспільно-економічних процесів і дає змогу належним чином ідентифікувати бажані та небажані напрями щодо науково-технічного прогресу з урахуванням критеріїв моральності й соціальної користі.

Сучасний розвиток інноваційної діяльності бізнесу розглядають із використанням поняття «стратегування» (strategizing) як певного способу дії, механізму, алгоритму дій у напрямі досягнення визначених бізнес-моделлю цілей. Термін «strategizing» має англійське походження, введений до наукового обігу економічним дослідником О. Вільямсоном [52]. Цей термін в українській науковій літературі перекладався як стратегічне планування. Проте в англійському дискурсному просторі він має більш широке значення – як «усе те, що безпосередньо пов'язано з процесами розробки і реалізації стратегій бізнесу». Для адаптації саме такого визначення в наукових працях набув ширшого поширення саме термін «стратегування», який спершу визначався як синонім до поняття стратегічного планування.

У сучасних умовах поняття «стратегування» трансформується в прикладну наукову категорію, яка використовується в напрямах дослідження більш складних економічних і соціальних систем у вигляді дієвого інструменту для вирішення нагальних проблем та обґрунтування поточних управлінських рішень, визначаючи і формуючи умови для стійкого розвитку підприємств на основі визначених стратегічних цілей, спроможних належним чином консолідувати зусилля на рівні представників бізнесу, гілок влади та загалом суспільства.

Дж. Метьюс стратегування розглядає як «маневрування підприємств у позиціонуванні та диференціюванні їх один від одного та поступового пошуку конкурентної переваги в умовах порушення встановленої рівноваги. Тобто, стратегування враховує три фундаментальні категорії, що пояснюють

стратегічні вибори бізнесу: їх ресурси; визначені дії, які можуть бути реалізовані стосовно наявних ресурсів, і процедури, що поєднують інші категорії» [53]. Загалом у цьому визначенні йдеться про стратегію бізнесу, яка орієнтована на прибуток за рахунок виваженої конкурентної боротьби [54]. У свою чергу в процесі конкурентної боротьби бізнесу виникають питання, які залежать від системи управління.

Дослідник А. Зельднер передбачає для процесу стратегування такий алгоритм дій: визначення шляхів і методів вирішення стратегічних завдань, джерел фінансування, економічних важелів і стимулів для досягнення бажаного результату, проведення моніторингу. Також обґрунтована необхідність використання системи методів – безпосередні адміністративні (прямої дії щодо заборони й стимулів); опосередковані (різного роду соціально-економічні важелі, які формують конкурентне середовище) та змішані [55].

Методологією стратегування варто вважати такі напрями:

- стратегічний і процесний підхід;

- закріплення за складовими стратегічного планування виконавців;

- трансформація через узгодження інтересів та систему навчання, при якому відповідні інтереси бізнесу, представників влади і суспільства налагоджуються для максимізації позитивних векторів у довгостроковій перспективі;

- динамічна оцінка поточного стану та на довгострокову перспективу;

- розробка концепції стратегічних ініціатив стійкого розвитку, яка забезпечує комплексність у підходах до організації планування і взаємозв'язок наявних проєктів щодо стратегічного розвитку;

- використання цільових орієнтирів.

Цільові орієнтири є базою для стратегування. Недостатність уваги до процесу визначення цільових орієнтирів спричиняє відсутність належного стратегічного бачення, що є ключовим недоліком для сучасної системи стратегічного управління.

Отже, саме стратегування містить такі основні етапи:

1) стратегічність цільових орієнтирів (визначення глобальних цілей та завдань розвитку бізнесу; розробка переліку ключових індикаторів для розвитку; деталізація цільового стану на основі розробленого індикативного плану дій);

2) прогнозування на основі конкретних ситуацій та чітко розробленого сценарію із використанням системи моделювання траєкторії векторів розвитку бізнесу;

3) проведення оцінки результативності визначених цільових орієнтирів та розробка напрямків руху до визначеної мети, коли за визначеним стратегічним планом представляється сценарій розвитку бізнесу у контексті визначених результативних пріоритетів;

4) варіативність сценаріїв розвитку, які орієнтовані на позитивні результати регламентованого цільового стану.

Отже, стратегування є насамперед безперервним процесом, який інтерпретує еволюційні зміни серед формальних та неформальних інститутів і результативність роботи всієї системи управління в процесі досягнення визначених цілей. Як процес стратегування представляється у вигляді елементів стратегічного планування, системи прогнозування з урахуванням конкретної об'єктивної ситуації, яка складається. Варто зауважити, що для процесу стратегування характерні риси щодо плановості, невизначеності, які насамперед пов'язані з природними, інституційними, політичними та іншими факторами.

У свою чергу, стратегування, на відміну від звичного для нас стратегічного планування, є не лише фіксацією кінцевої мети, а й механізмів їх досягнення, враховуючи систему моніторингу визначених індикаторів. У сучасній науковій літературі дискусійними також є міркування про зміст поняття «стратегування». Нами систематизовано у таблиці 1.2 визначення поняття «стратегування», які трактуються різними науковцями. Зауважимо, що значна кількість дослідників, представлених у таблиці 1.2, стверджують,

що стратегування є своєрідним синтезом стратегічного планування, управління та прогнозування, адже для епохи постіндустріальної економіки головним є інституційна адаптивність, спроможність генерувати та використовувати інновації, які можуть адаптуватися до умов навколишнього середовища, яке є дуже мінливим.

Значна кількість авторів сходяться у визначенні етапів стратегування: проведення стратегічного аналізу, визначення цільових орієнтирів, стратегічний вибір та розробка сукупності стратегій [56].

Таблиця 1.2

Генезис поняття «стратегування»

Автори	Визначення поняття «стратегування»
Дацюк С. (2016) [56]	Спосіб багатомірного (багатофокусного) самостійного управління процесами розвитку, коли враховують усі можливі довгострокові стратегії ринкових гравців та на противагу їм розробляють і впроваджують власні стратегії.
Кухарська Н. (2017) [57]	Стратегування як сукупність процесів концептування, прогнозування, стратегічного сканування, моделювання, планування, проєктування, програмування, реалізації та контролю, процесу створення стратегії, а також визначення економічної основи для формування повноцінної стратегії.
Кизиль О. (2017) [58]	Управлінська діяльність, пов'язана з формулюванням довгострокових цілей, описом і обґрунтуванням тенденцій, розробкою ефективних методів, моделюванням, програмуванням, прогнозуванням, проєктуванням.
Некрасова Л. (2019) [59]	Системний процес, який з'єднує прогнозування, планування і управління у формуванні та реалізації можливих траєкторій розвитку економічної системи на різних рівнях, у рамках еволюційної парадигми за концептуальним сценарієм.

Джерело: систематизовано на основі [56–59]

Ідеологія стратегування базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої і багатооб'єктної процесної системи стратегічного управління з міцною внутрішньою структурою, яка охоплює і об'єднує всі компоненти стратегічного процесу (включно з об'єктами, суб'єктами, стратегічними інститутами, стратегічними стейкхолдерами, результатами як комплексними, цілісними і взаємопов'язаними стратегіями функціонування об'єктів різних рівнів: від підприємства до територіальної

громади, регіону і країни загалом та механізмами їх реалізації) в єдину систему стратегічного управління [57].

Незважаючи на те, що в науковій літературі поки що не склалося однозначного розуміння терміна «стратегування», існує тенденція перетворення цього поняття в наукову категорію з метою дослідження складних соціально-економічних систем як найбільш адекватного інструмента для вирішення стратегічних завдань, що дає можливість створювати умови для перспективного розвитку і виробничих підприємств, і регіону на основі стратегічних цілей, а також здатного консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства.

На думку автора, інноваційне стратегування бізнесу являє собою систему інституційно впорядкованих інноваційних процесів генерації, розвитку та комерціалізації, яка створює передумови для ефективного функціонування вітчизняного бізнесу за рахунок його адаптованого розвитку, об’єднуючи інтелектуальні, фінансові, виробничі, організаційні, технологічні та інформаційно-цифрові можливості задля забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Таким чином, у рамках реляційних стратегічних взаємодій з'являються нові цільові установки, а ефективність стратегування розвитку виробничих підприємств може бути підвищена на основі застосування реляційних стратегій, орієнтованих на формування партнерських переваг підприємств, досягнення яких забезпечується на основі аналізу, обліку чинників реляційного потенціалу, вибору та оцінки ефективності запропонованого типу реляційної взаємодії.

1.2. Науково-теоретичні підходи до інноваційного стратегування бізнесу

Вивчення наукової літератури у сфері інноваційного розвитку бізнесу дозволило ідентифікувати такі ключові напрями: визначення впливу

господарської діяльності, організаційної культури та працівників на інноваційну діяльність бізнесу і представлення особливостей поширення результатів інноваційної діяльності між організаціями та відповідними галузями [48]. У першому потоці внутрішня культура всередині бізнесу відіграє важливу роль у надиханні на інновації та надає людям багато простору для помилок, створюючи більше можливостей для інтуїції та цінного навчання [37]. Налагоджена культура та інноваційний процес усередині бізнесу є ключовим фактором, що впливає на швидкість створення та комерціалізації результатів інновацій [42]. Таким чином, організаційні інновації є не «тільки важливою формою створення цінності (для бізнесу на ринку), а й її захоплення» [45]. Критичні чинники формування підприємницької та інноваційної культури всередині бізнесу та те, як вона долає опір інноваційному середовищу, запропоновані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори культури організації бізнесу та інновацій

Фактори	Дії бізнесу
Політичні	Інновації зберігають і стабілізують бізнес. Інноваційні потреби та їх часові рамки. План інновацій з конкретними цілями та: - системна політика відмови від застарілих речей; - доступ людей до інновацій і пошуку нового; - фінансові ресурси; - вимоги, сфери та часові рамки.
Управлінські	Зосередьте управлінське бачення на можливості (повідомте про проблему). Формування підприємницького духу через усю групу стратегічного управління. Вище керівництво зустрічається з молодшим персоналом.
Результативні	Зворотний зв'язок від результатів до очікувань в інноваційному проєкті. Систематичний огляд і оцінка (цілі проти ефективності).
Структурні	Охоплюють структуру, персонал, винагороду, заохочення. Люди, які мають бути підприємливими та інноваційними, винагороджуються, а не покарані. Відокремити новий підрозділ (інноваційний проєкт) від старого підрозділу. Призначити спеціального менеджера для нового підрозділу. Відокремити та застосувати різні вимірювання для аналізу повернення інвестицій. Підзвітність.
Інші	Поєднання управлінських підрозділів і підприємницьких підрозділів. Диверсифікуйте інновації, зосередьтеся на аналогічній сфері бізнесу. Придбання малого підприємницького підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [37–45]

Дослідники світу визначають чотири типи ставлення, які необхідні для існування в інноваційній культурі бізнесу, щоб досягти успіху та процвітання, включно з управлінням ризиками, участю членів, стимулюванням творчості та розподілом відповідальності. Організаційна культура, що базується на інноваціях, повинна мати певний рівень важливості для досягнення цілей, зразкової поведінки, підходу до командної роботи, орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення; без спільної культури, орієнтованої на інновації, важко конкурувати [14–20].

У другому напрямі науковці визначають розповсюдження інновацій як «процес, за допомогою якого інновація передається через певні канали протягом певного часу між членами соціальної системи». Теорія поширення інновацій містить чотири елементи: (1) інновація, яка є чимось сприйнятим; (2) комунікаційна система, яка є каналом передачі; (3) соціальна система, яка є областю процесу дифузії; (4) час, протягом якого період триває від моменту усвідомлення інновації до моменту насичення соціальною системою [49]. Прийняття охоплює збір інформації, концептуалізацію та планування, що приводить до прийняття рішення про впровадження інновації, тоді як впровадження передбачає всі події, дії та рішення, які приводять до використання та застосування інновації. Люди можуть бути в змозі визначити та прийняти рішення про інновації з необхідними змінами для прийняття, але можуть бути не в змозі впровадити інновації [52]. Існують певні особливості, які слід враховувати, щоб бізнес швидше запроваджував інновації, як показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості впровадження інновацій

Відносна перевага	**Сприйняття рівня інновації краще, ніж представлена ідея**
Сумісність	Сприйняття рівня інноваційності відповідає наявним цінностям, минулому досвіду та потребам потенційних модернізаторів.
Складність	Сприйняття рівня інноваційності важко зрозуміти та використовувати.
Пробність	Експериментування рівня інновацій обмежено.
Спостережливість	Результати інновацій помітні іншим.

Джерело: систематизовано автором на основі [51–57]

Поширення інноваційного процесу всередині бізнесу часто вимагає зовнішніх спроб стимулювати зусилля щодо впровадження, що може передбачати колективне перевизначення бізнес-моделі, розвиток необхідної інфраструктури, екосистеми, додаткових продуктів, інституційного процесу та створення професійних фірм [56]. Інноваційність бізнесу можна далі обговорювати як ступінь, до якого бізнес впроваджує інновацію відносно раніше, ніж інші суб'єкти соціальної системи [52]. Інновації також вимірюють схильність людини вивчати нові ідеї та йти в ногу з новими технологіями. Це стосується схильності бізнесу купувати та використовувати нові технології, продукти та бренди, а не дотримуватися наявних альтернатив. Пропонують основу для впровадження інновацій, які є імітаційними, придбаннями та інкубаційними і вимагають різних рівнів вимог від бізнесу для більш ефективного використання. Імітаційна – це здатність швидко імітувати інновації, коли інші розвивають їх, натомість аквізитивна – це здатність отримувати інновації шляхом ліцензування, поглинання або злиття, тоді як інкубаційна – це здатність розвивати власні інновації всередині країни або через спільні підприємства.

Сьогоднішнє мінливе та конкурентне ділове і ринкове середовище надихає фірму покладатися на інновації, щоб виділятися серед конкурентів, створювати цінність для клієнтів і прискорювати зростання бізнесу [54]. Для бізнесу вкрай важливо спланувати конкурентну стратегію за допомогою інновацій, передбачаючи ринкові тенденції, потреби споживачів і дії конкурентів, що розглядається як частина дорожньої карти бізнесу та важливий компонент підходу до успіху і зростання. Бізнес прагне побудувати «інноваційну стратегію, яка охоплює нові технології, ідеї та творчі здібності, що ведуть до винаходу і, зрештою, комерціалізації». Багато хто вважає, що інновації мають центральне значення в стратегії бізнесу для створення та підтримки довгострокового зростання і виживання в різних середовищах [56]. З цієї причини стратегія та інновації взаємопов'язані для досягнення кращої

ефективності бізнесу і сталої конкурентної переваги [47]. Інноваційну стратегію пропонуємо розглядати як важливий ключ до покращення ефективності бізнесу і створення цінності для клієнтів шляхом надання інтелектуальних основ, концептуальних моделей та керівних ідей, а також дозволяючи керівництву визначати можливості для надання цінності клієнтам і використання цієї цінності на прибуток для ринку. Інновації є найважливішим компонентом стратегії бізнесу. Інновації більше не є просто інструментом реалізації стратегії, а насправді є стратегією. Ярузельський і Дехофф (2007) розкривають три різні інноваційні стратегії, які бізнес може прийняти, щоб більше орієнтуватися на клієнтів: шукачі потреб (тобто залучати поточних і потенційних клієнтів), читачі ринку (тобто спостерігати за ринком і створювати цінність шляхом поступових змін) і технологічні драйвери (тобто застосовувати власні технологічні можливості, залучати інвестиції в дослідження та розробки і вирішувати невиразні потреби клієнтів).

Коли бізнес прагне розвиватися за рахунок інновацій, важливо розробити надійну бізнес-модель і ефективні міжфункціональні можливості, встановлюючи особливості продуктів і послуг, переваги (тобто пропозиція цінності) використання продуктів і послуг, цільові сегменти ринку, проєктування потоків доходів і структур витрат, способи пропонування продуктів і послуг клієнтам та механізми захоплення цінностей. Бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов’язаних елементів, які разом можуть створювати і надавати цінність бізнесам та їхнім клієнтам, до яких належать ресурси, процеси, пропозиція цінності для клієнтів і формула прибутку [26–32]. Науковці також стверджують, що «серцем бізнес-моделі бізнесу повинні бути інновації, що змінюють правила гри», а це не просто винайдення нових продуктів і послуг, однак здатність інноваційних бізнес-моделей систематично перетворювати ідеї на нові пропозиції, які змінюють бізнес-контекст, змінюють індустрію та ринок, а також перерозподіляють цінності, які мають базуватися на унікальних компетенціях, технологіях [43]. Динаміка

інноваційної моделі, розроблена Вільямом Абернаті в 1974 році, демонструє динамічні зв'язки між змінами в процесах та інноваційних продуктах, а також в організаційній структурі, що відбувається за закономірностями, які можна спостерігати в бізнесі та на ринку. Інноваційна бізнес-модель також повинна враховувати ринкові реалії та конкурентне середовище, яке містить три фази – плинність, трансмісія та специфічність – у роботі з динамікою інновацій [32]. Розуміння розробки інноваційної моделі з часом еволюціонувало. Харгадон і Саттон (2001) описують найкращих інноваторів як тих, хто використовує старі ідеї як сировину для нових ідей у системі, що називається «циклом посередництва в знаннях». Система складається з чотирьох частин: захоплення гарних ідей, збереження ідей, уявлення про нове використання старих ідей і тестування перспективних концепцій. Rothwell (1994) [23] визначає п'ять поколінь розвитку інноваційної моделі, ефективність яких постійно зростає з часом. Моделі інновацій поступово еволюціонували від простої лінійної моделі до інтегрованої та від мережевої до загальної моделі управління інноваціями, як показано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

П'ять поколінь інноваційних моделей

Покоління / Фази	**Інноваційні моделі / основні складові**	**Основа теорії**
Перше (1950–1960-ті роки)	Індивідуальний, процесний, факторний і технологічний поштовх	Рушійна сила
Друге (1960–1970 роки)	Внутрішні ресурси, просування, дослідження та розробки і залучення ринку	Класичний механізм Ньютона
Третє (1970–1980-ті роки)	З'єднання, залучення аутсайдерів і користувач як новатор	Класичний механізм Ньютона
Четверте (1980–1990-ті роки)	Портфоліо, комплексне, паралельне та систематичне	Теорія систем
П'яте (XXI століття)	Мережевий та тотальний менеджмент інновацій	Екосистема

Джерело: [23]

Інноваційна модель швидко змінюється від інноваційної парадигми, орієнтованої на виробника, яка полягає в тому, що виробники визначають потреби споживачів, розробляють покращені або нові продукти за приватні кошти, захищають і продають те, що вони розробили, щоб отримати прибуток, до інноваційної парадигми спільної роботи, орієнтованої на користувача, тобто: провідні користувачі розробляють імпровізовані версії вдосконалених або нових продуктів для задоволення власних потреб за приватний кошт і вільно демонструють свої інновації. Селден і Макміллан (2006) пропонують модель інновацій, орієнтовану на клієнта, щоб забезпечити досягнення результатів, які відповідають або перевищують очікування ринку. Йдеться про стійке та прибуткове зростання виручки, яке, у свою чергу, підвищує ринкову капіталізацію, допомагаючи фірмі постійно покращувати розуміння потреб своїх клієнтів. Переваги полягають у здобутті знань і підвищенні залученості клієнтів, що веде до інновацій і усуває розриви у зростанні [9].

Останнім часом інноваційна модель, яку бізнес використовує для конкуренції у XXI столітті, перетворилася з індивідуального процесу всередині бізнесу на інтерактивний процес між бізнесами та установами, тобто більшою мірою покладається на спільне генерування ідей і менше захищає інтелектуальну власність на внутрішньому та глобальному рівнях [35]. Бізнес шукає ідеї, можливості та партнерів за межами власного внутрішнього середовища й обмежених ресурсів, використовуючи нову модель «відкритих інновацій» [38]. Відкриті інновації визначаються як «використання цілеспрямованого надходження [всередині] і виведення [ззовні] знань для прискорення внутрішніх інновацій та розширення ринків для зовнішнього використання інновацій» [41]. Проте відкриті інновації у великих і малих бізнесах можуть відрізнятися через різний внесок в інновації [46]. Наприклад, термін «вікіноміка» народився для опису еволюції інтернету, за якої бізнес може співпрацювати зі спільнотами аналогів [38]. Для малих і середніх фірм важливо дивитися за межі своїх інституційних кордонів, особливо на ринку, що розвивається. Через обмеження ресурсів, обмеження масштабу, обмежені

технологічні активи, невеликі інноваційні портфелі і ринкові канали малого та середнього бізнесу, зокрема, можуть отримати вигоду від відкритих інновацій для зниження операційних витрат і вдосконалення внутрішніх процесів. Незважаючи на це, вони все ще впроваджують відкриті інновації набагато менше, ніж великий бізнес.

Шумпетер (J.A. Schumpeter) уперше запропонував концепцію «інновації» у 1912 році, представляючи інновацію як джерело отримання потенційного прибутку та впровадження свого роду «нової комбінації елементів», яка ніколи не з'являлася в системі виробництва [60]. З моменту появи концепції інновацій це завжди було гострою темою для вітчизняних і зарубіжних наукових кіл та бізнесу. Китайський учений Чень Цзінь запропонував у своїй роботі «Управління інноваціями», що інновація – це не лише весь процес, починаючи з еволюції, формування нових ідей (креативів) для дослідження, розробки та пробного виробництва, виробництва та першої комерціалізації, а також здатність перетворювати знання, прогнозування та виявлення авантюрного духу у пошуку багатства [61]. Інновації є універсальними та виявляються в різних формах. Вони можуть бути створені в багатьох аспектах, таких як продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі, наприклад: інновації пілотованої космічної техніки, інновації соціальних систем, інновації ринкового напряму розвитку та інновації системи фінансових позик тощо. Однак слід підкреслити, що винахідництво та створення є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Якщо оригінальний технологічний винахід, продукт чи послуга не можуть бути представлені на ринку, це не можна назвати успішною інновацією. Тому, зіставляючи поняття «інновації» з «винаходом» і «створенням», можна вивести таку формулу:

$$\text{Інновація} = \text{Створення} + \text{Розвиток} + \text{Комерціалізація} \qquad (1.1)$$

Із зростанням складності інноваційного процесу зростає складність і диверсифікації споживчого попиту, окреме підприємство більше не може мати всі технології та ресурси, необхідні для інновацій, і воно поступово втрачає здатність задовольнити потреби споживачів самостійно. Водночас в епоху цифрової економіки наука і технології швидко змінюються, а швидкість оновлення продуктів постійно прискорюється. Тому закрита інноваційна модель підприємств у минулому поступово замінюється моделлю відкритих інновацій. Успішні корпоративні інновації дедалі більше залежать від ефективної співпраці з різними зовнішніми організаціями чи окремими особами, а інноваційні організації спільно досягають проривів в основних технологіях. Багато великих інноваційних компаній світу на практиці довели важливість і необхідність відкритих інновацій. Вони використовують відкриті інновації для встановлення і підтримки своєї основної конкурентоспроможності та сильних конкурентних переваг.

У процесі технологічних інновацій бізнес використовує внутрішні та зовнішні додаткові інноваційні ресурси для досягнення показників інноваційного розвитку, тобто компанії можуть реалізувати комерціалізацію інноваційних продуктів за допомогою внутрішніх технологічних каналів та зовнішніх. Це називається типом інноваційної моделі, яка динамічно співпрацює з кількома партнерами з різних точок зору на кожному етапі інноваційного ланцюжка [62]. Оскільки ступінь відкритості інновацій продовжує зростати, дедалі більше компаній починають використовувати повністю відкриту інноваційну модель. Доцільним вбачається створити інноваційну взаємовигідну модель з такими партнерами, як споживачі, науково-дослідні установи, університети, постачальники, дистриб’ютори та навіть конкуренти, обмінюючись інноваційними ресурсами, вигодою та взаємністю. Враховуючи досвід провідних науковців у досліджуваній сфері [46], вважаємо за необхідне виділити класифікаційну групу інновацій за рівнем їх відкритості, поділивши на закриті інновації, кооперативні інновації, відкриті інновації та інновації мережевої організації (рис.1.4).

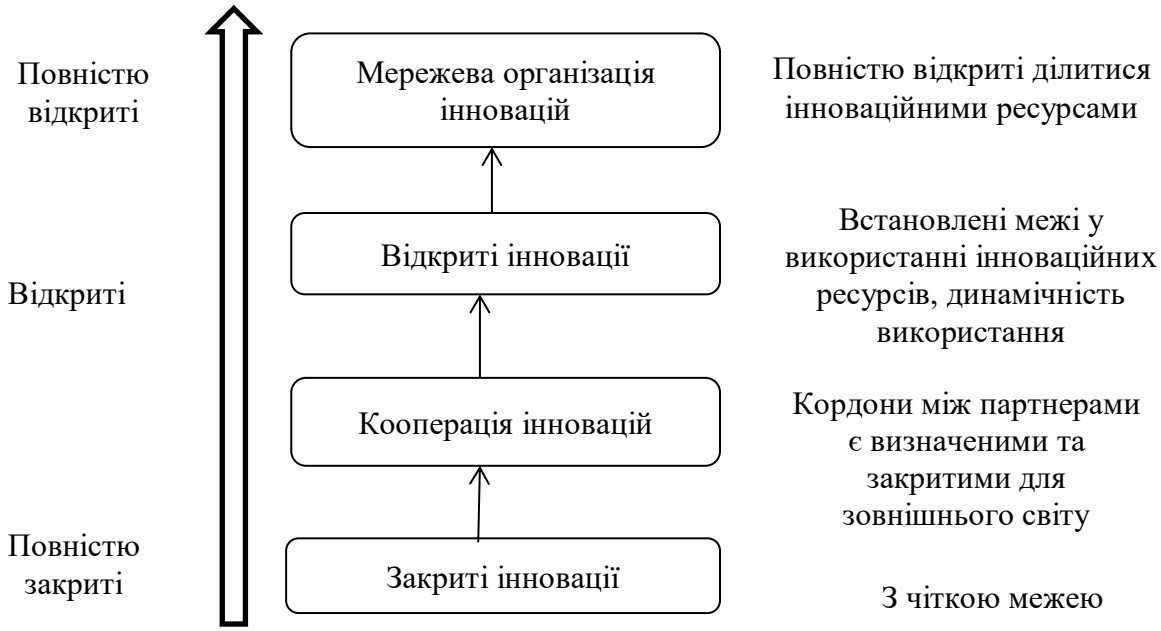


Рис. 1.4. Порівняння відкритості та характеристик інноваційних моделей

Джерело: побудовано автором

Згідно з поточною практикою відкритості бізнесу до інновацій та з урахуванням зосередженості академічної спільноти на теоріях відкритих інновацій, моделі повністю відкритих інновацій можна розділити на мережеві інновації та інноваційні екосистеми, тобто з точки зору мережевої системи та екосистеми розглядається еволюційна модель, яка стає більш відкритою інновацією.

Для того щоб швидко реалізувати комерціалізацію ідей, управління інноваційною діяльністю підприємства має паралельно запроваджувати кілька вимірів, таких як стратегія, організація, ресурси, культура (система) тощо, на основі зовнішнього інноваційного середовища підприємства, що безперервно сприяє розвитку підприємства. Загалом інновації потребують «вертикального та горизонтального управління», горизонтальне управління вимагає інтеграції бачення та креативності, науково-дослідних розробок, виробництва та продажів, а вертикальне управління вимагає синергії стратегії, організації,

ресурсів та культурних (інституційних) систем мислення, як показано на рис. 1.5.

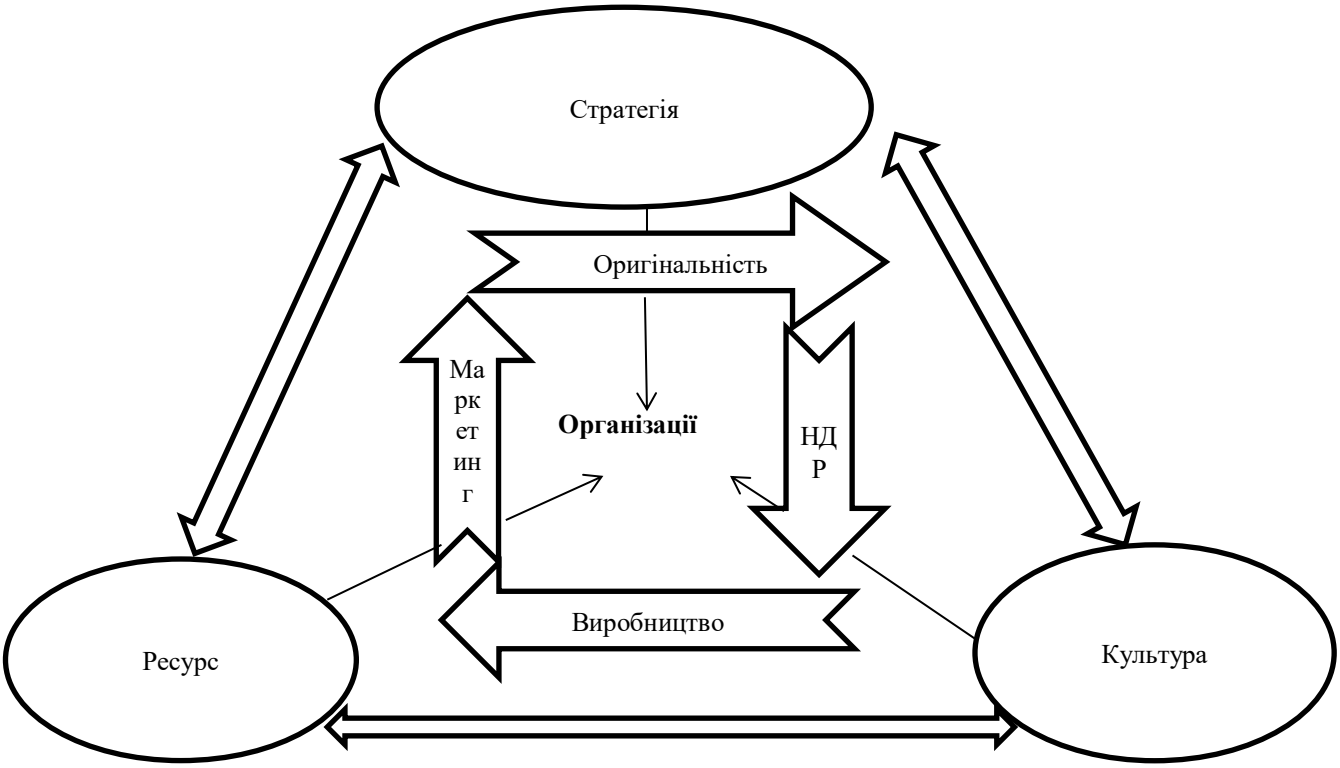


Рис. 1.5. Рамкова схема управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором

Щоб досягти високоефективного управління інноваціями, підприємству необхідно розробити власну інноваційну стратегію, зміцнити свою здатність до стратегічного управління та стратегічної інноваційної спроможності, а також усвідомити ідеальну відповідність та налагоджену взаємодію між стратегією підприємства і технологічними інноваціями, що є важливою умовою для покращення ефективності та результативності управління інноваційною діяльністю підприємства. Водночас, базуючись на власному розвитку та внутрішньому і зовнішньому інноваційному середовищі, в якому перебуває підприємство, воно постійно посилює інноваційні трансформації в організації підприємства, забезпечуючи якісну платформу для створення

доданої вартості. У системі відкритих інновацій підприємства не лише покладаються на обмежені внутрішні ресурси для досягнення інновацій, адже особливо важливою стала можливість отримувати зовнішню інформацію, кошти, таланти, бренди, інтелектуальну власність та інші інноваційні ресурси. Інноваційну культуру називають «зворотним боком медалі технологічних інновацій». Щоб досягти ефективного управління інноваціями, підприємства повинні звернути увагу на чотири виміри інноваційної культури: цінності, інституційні системи, норми поведінки та фізичні носії [50].

Для ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства мають комплексно враховуватися фактори впливу на весь процес інноваційної діяльності. Фактори впливу переважно містять шість пунктів. По-перше, різне управління портфелем інноваційних проєктів та рівень і характеристики інновацій, які беруть участь у процесі управління проєктом; по-друге, технологічне інноваційне середовище і стадії та етапи розвитку технологій підприємства; по-третє, споживчий попит, що постійно змінюється, висока волатильність дедалі складнішого та персоналізованого ринкового середовища; по-четверте, макросередовище інновацій, таке як політика та регулювання, соціальна культура та політичні сили, особливо на багатонаціональних підприємствах; по-п’яте, конкурентне середовище, таке як постачальники, дистриб’ютори, конкуренти та потенційні учасники, опосередковано впливатиме на продуктивність управління корпоративними інноваціями; по-шосте, внутрішнє корпоративне середовище, таке як стратегія, організаційна структура, система управління, система заробітної плати, система стимулювання та система управління інформацією, безпосередньо впливатиме на ефективність управління інноваціями підприємства.

Значення комплексного управління інноваціями розуміється як прагнення підприємства створити цінність, зосереджуючись на підвищенні основної конкурентоспроможності, і під управлінням стратегії воно здійснює спільні інновації, об’єднуючи технології, організацію, ринок, менеджмент,

культуру та системи, і за допомогою певного механізму управління інноваціями та підходу підприємство прагне реалізувати інновації для всього персоналу, інновації на повний робочий день, глобальні інновації на підприємстві, як показано на рис. 1.6.

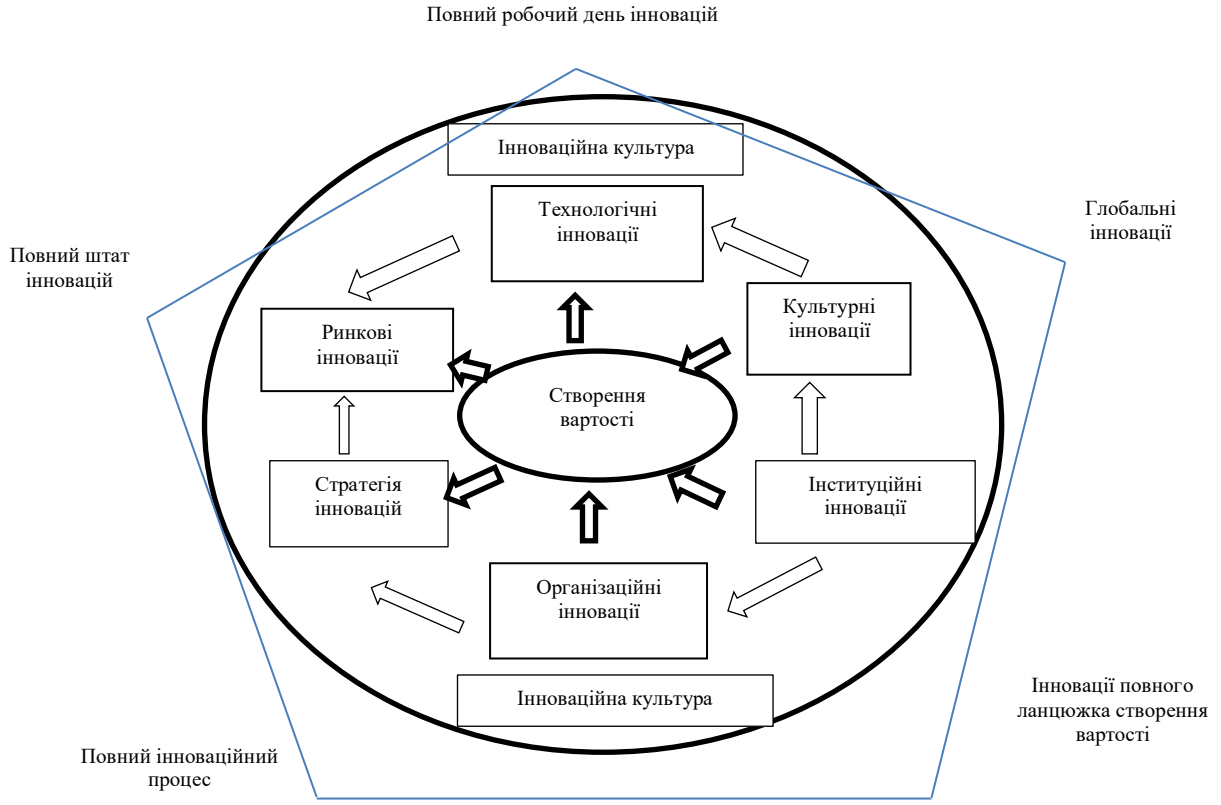


Рис. 1.6. Діаграма системи управління інноваціями підприємства

Джерело: побудовано автором

Елементи управління загальними інноваціями підприємства передбачають: стратегічні інновації, управлінські інновації, організаційні інновації, культурні інновації, технологічні інновації, ринкові інновації та інституційні інновації. Серед них зв'язок між вимірами внутрішніх елементів загальної інновації підприємства описується так: ключовим є досягнення технологічних інновацій; спільні інновації є допоміжним засобом; стратегічні інновації є орієнтиром; ринкові інновації є ефективним шляхом; управлінські інновації є основою, а організаційні інновації є сприятливою гарантією, концепція та культурні інновації є попередниками, а інституційні інновації є

рушійною силою; часові та просторові виміри комплексних інновацій: інновації повного робочого дня, інновації повного процесу, мережеві інновації та інновації ланцюжка створення вартості; типові виміри комплексної інновації: інновація продукту чи послуги, інновація технологічного процесу, інновація організаційної структури, інновація бізнес-моделі тощо; методичні виміри комплексної інновації: самостійна інновація, впровадження інновації, кооперaційна інновація та інші відкриті інновації; виміри комплексних інновацій: технологічні, виробничі, маркетингові та інші відділи, а також інновації всього персоналу та інновації для всіх, включно з відповідними зацікавленими сторонами: користувачі, постачальники, навіть конкуренти [63–64].

Отже, винахідництво і творчість є лише початковою стадією інновацій, а процес комерціалізації на завершальній стадії є найважливішою частиною всього інноваційного процесу. Не можна назвати успішною інновацію, якщо оригінальні технологічні винаходи, продукти чи послуги не можуть бути виведені на ринок. Завдяки формулі інновацій: інновації = винахід + розвиток + комерціалізація, відбувається управління інноваційним розвитком підприємства.

Розуміння та практика інноваційної індустріалізації та комерціалізації на основі такої тріадної моделі передбачає: дотримуючись незалежних інновацій, необхідність впровадження відкритих інновацій, щоб об’єднувати провідні світові галузі, університети, дослідницькі сили та інноваційні ресурси (прорив 0-1), створення прискорювачів інновацій, центрів інженерного тестування та перевірки, бази реалізації для індустріалізації інноваційної потужності (1-100), на якій формується широкомасштабний ланцюг поставок і виробничі потужності, відповідно ринок (100-10000+) пов’язаний зі сценаріями застосування, а інноваційна потужність пов’язана з системою управління підприємства (рис. 1.7).

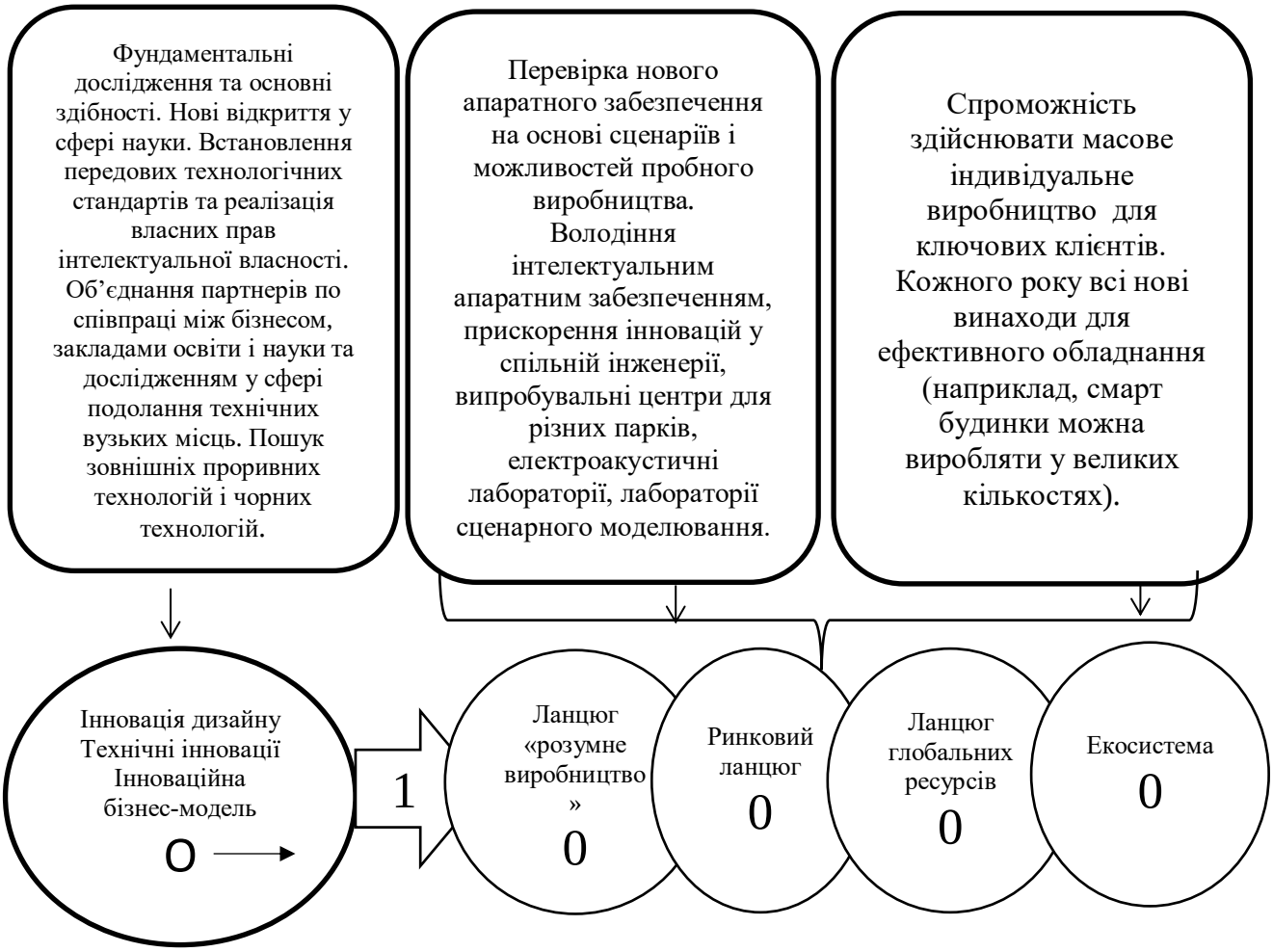


Рис. 1.7. Структура ланцюгів реалізації моделі управління інноваціями підприємств

Джерело: побудовано автором

У процесі дослідження особливостей управління інноваціями підприємств розвиток повинен починатися з нових змін у внутрішніх і зовнішніх факторах, з якими стикаються інновації бізнесу, приділяючи більше уваги загальним проблемам, а також новому впливу умов інтелектуального виробництва на трансформацію підприємства, і ця трансформація супроводжується конфліктом між старою та новою системами знань підприємства, де більшість малих і середніх підприємств потребують посилення управління інноваціями. Водночас структура інноваційної екосистеми, сформована еволюцією моделі управління як ядра змін, також має практичне значення для більшості підприємств. Згідно зі структурою

інноваційної екосистеми, ми робимо висновок, що інноваційна система підприємств загалом складається з трьох частин: основної системи підтримки технічних можливостей підприємства, системи нетехнічної підтримки та зовнішнього життєвого середовища. Ядром є індукція та підсумок основної системи технічних здібностей. Звичайно, кількість модулів основних компетенцій у кожній виробничій галузі та виробничому підприємстві різна. Щоб створити інноваційну логіку основного сектору технічних можливостей, нетехнічні можливості підтримки, такі як стратегія підприємства, повинні бути скориговані та адаптовані. Фокус уваги на відповідних етапах різний, щоб власна інноваційна екосистема підприємства могла бути краще інтегрована в зовнішнє життєве середовище. Отже, підприємства матимуть можливість забезпечити сталість розвитку.

1.3. Концептуальний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу

Стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу необхідно здійснювати на засадах наукової методології визначення її напрямів і форм, системи адаптації до загальноприйнятих цілей розвитку бізнесу та мінливих умов інвестиційного середовища. Дієвим інструментом стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, реалізацією визначених цілей розвитку в умовах змін зовнішнього середовища є інноваційна стратегія.

На сьогодні не існує загальної стратегії для всіх видів бізнесу. Адже бізнес має свої особливості, тому і процес стратегічного управління теж є специфічним. Він насамперед залежить від стану ринку товарів і послуг, тенденцій розвитку певного виду бізнесу, розробки, особливостей поведінки конкурентів, властивих характеристик виду діяльності, рівня економічного розвитку та інших факторів.

З метою організації системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу потрібен її детальний аналіз у контексті реалізації відповідної стратегії. Тобто стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу можна представити як план дій щодо організації інноваційної діяльності бізнесу, який визначає пріоритетні напрями та форми, характер ресурсів забезпечення інноваційної діяльності й послідовність етапів реалізацій визначених цілей, які покликані забезпечувати бажаний розвиток бізнесу. Поєднання в системі стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу цілей і засобів для їх досягнення визначає рамки можливої активності представників бізнесу та прийнятних рішень.

При розробці системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу необхідно адаптувати її до всіх можливих факторів зовнішнього середовища задля мінімізації різноспрямованого прийняття неефективних рішень окремими структурами бізнесу, що в перспективі може призвести до виникнення конфліктних ситуацій.

Важливою умовою, яка визначає актуальність стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, є кардинальна зміна регламентованих цілей основної діяльності бізнесу, пов’язаної із новими можливостями, які відкриваються перед бізнесом. Відповідно, їх реалізація зумовлює виникнення змін асортименту продукції, товарів чи послуг, впровадження інноваційних технологій, освоєння нових ринків збуту тощо. У визначених умовах важливе значення для економічної активності бізнесу та диверсифікації її форм повинні бути належним чином прогнозовані. Це забезпечується напрямами розробки системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу.

На практиці бізнес може одночасно реалізовувати декілька напрямів системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу. Зв’язки стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу в загальній системі управління бізнесом представлені на рис. 1.8.

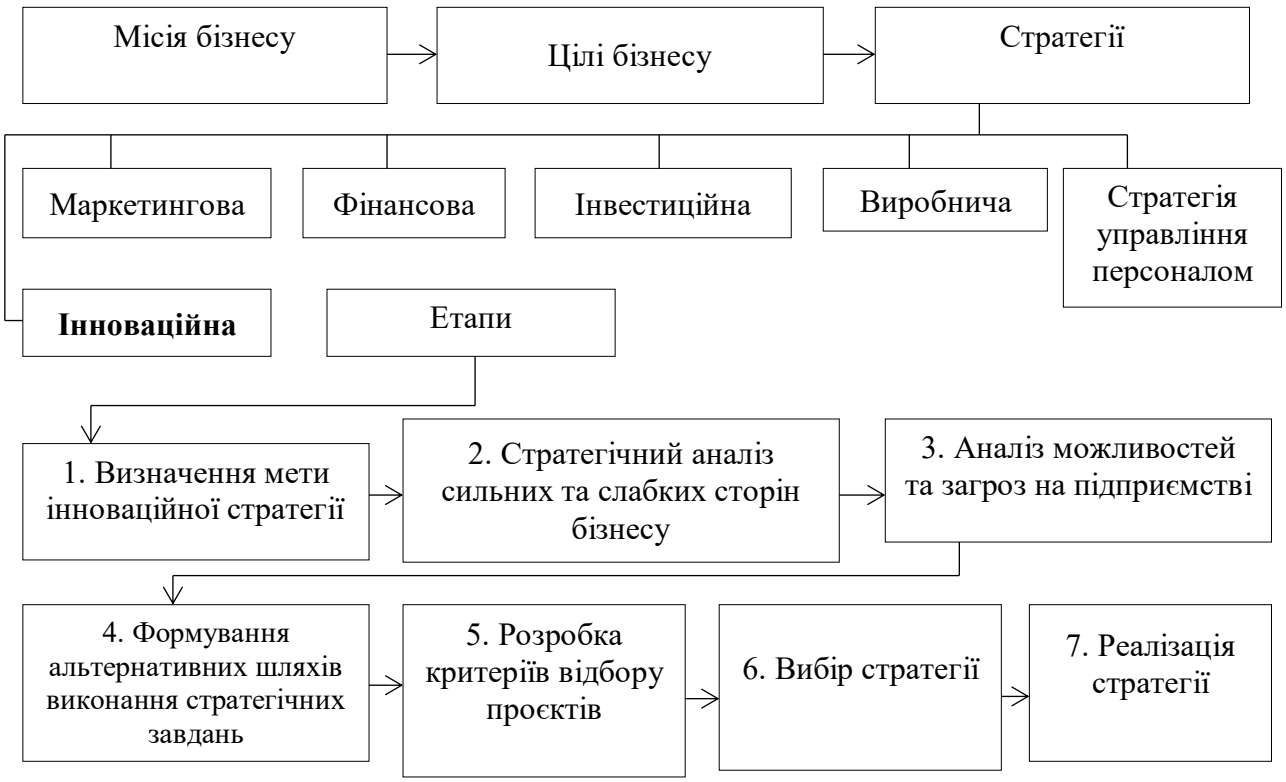


Рис. 1.8. Зв'язок стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу в загальній системі управління бізнесом

Джерело: розроблено автором

Будучи частиною загального стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, інноваційна підсистема переважно забезпечує розвиток основних видів діяльності і насамперед повинна відповідати стратегічним цілям та видам діяльності. Водночас, відповідно до виділених векторів інноваційної діяльності, стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу оцінюється як один із ключових факторів забезпечення ефективного розвитку бізнесу. У свою чергу, стратегічне управління інноваційною підприємницькою діяльністю істотно впливає на розвиток основних видів підприємницької діяльності.

Формуючи систему стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, слід мати на увазі, що інноваційна діяльність є ключовим механізмом впровадження інновацій, що забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Ми погоджуємося з позицією українського вченого Ю. Бажала, який вважає, що формування та здійснення інноваційної

діяльності характеризуються, з одного боку, високими ризиками, а з другого – належним рівнем прибутковості, який зазвичай є майже утричі вищим [65].

Підприємства, які впроваджують результати інноваційної діяльності, мають можливість отримувати надприбутки за рахунок дуже високої норми прибутку від продажів або за рахунок створення нових груп споживачів. Тому стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу має передбачати вибір таких об'єктів дослідження, за допомогою яких бізнес насамперед сприятиме систематичному пошуку нових можливостей. Реалізація загальних цілей стратегічного управління інноваційною підприємницькою діяльністю значною мірою залежатиме від того, наскільки їх діяльність відображатиме результати, досягнуті НТП, і сприятиме їх швидкому впровадженню. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що така стратегічна система управління інноваційною діяльністю бізнесу має бути функціональною та композиційною.

Основною метою стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є отримання максимальної віддачі від впровадження інновації, що визначає різноманітні шляхи та методи її реалізації, а саме:

- визначення пріоритетних напрямів діяльності, пов'язаних з інноваційною діяльністю, та орієнтація на їх реалізацію зусиллями керівництва підприємства;

- виявлення резервів та мобілізація всіх комерційних ресурсів для активної інноваційної діяльності;

- диверсифікація фінансових ресурсів та централізоване стратегічне управління їх використанням для здійснення ефективної інноваційної діяльності;

- забезпечення бізнесу ресурсами, необхідними для реалізації інноваційних проєктів у різних сферах діяльності;

- координація діяльності функціональних та виробничих підрозділів, які беруть участь у реалізації інноваційних проєктів;

- забезпечення кваліфікованими кадрами підприємств інноваційної діяльності;

- здійснення єдиної інноваційної політики;

- розробка програми інноваційної діяльності в рамках фінансування суміжних проєктів;

- формування спеціальних цільових груп для комплексного вирішення завдань стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу;

- маневрування та перехоплення ініціативи, щоб отримати належні переваги над конкурентами за допомогою агресивної інноваційної діяльності;

- об'єктивний аналіз фінансового стану підприємства в результаті здійснення інноваційної діяльності;

- розробка підготовленого підходу для виходу з кризових ситуацій, що виникають унаслідок реалізації невдалих інноваційних проєктів.

Така стратегія розробляється з урахуванням вимог ризику, неплатежів та інших непередбачуваних обставин. Вона повинна відповідати виробничим завданням і за потреби коригуватися та змінюватися.

Процес формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу є найважливішою частиною всієї системи стратегічного відбору бізнесу, що охоплює: визначення цілей, напрямів і форм інноваційної діяльності, оптимізацію ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності, зв'язок із зовнішнім інноваційним потенціалом, планування інноваційної діяльності та формування плану розвитку.

Усі стратегічні зміни в майбутньому інноваційної діяльності підприємства є оперативними відповідями на відповідні зміни різноманітних факторів зовнішнього середовища інноваційної діяльності. Якщо прогнозні параметри зовнішнього середовища інноваційної діяльності відображають певний ступінь стабільності, підприємства можуть удосконалити свої інноваційні стратегії, централізувати системи стратегічного планування та контролю, сформувати більш жорстку стратегічну організаційну структуру для управління інноваційною діяльністю. І навпаки, якщо зовнішнє

середовище, на яке прогнозується інноваційна діяльність підприємства, характеризується нестабільністю основних параметрів, зміни яких створюють певні загрози або відкривають нові можливості, стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства має бути більш гнучким, забезпечуючи децентралізацію управління, що дає можливість швидко й адекватно реагувати на зміни клімату в бізнес-середовищі. Забезпечуючи адаптацію стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу до змін параметрів зовнішнього середовища, можливість перерозподілу ресурсів сприяє здійсненню ефективної інноваційної діяльності [59].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу повинно здійснюватися за відповідною системою (рис. 1.9). Перший його крок – визначення місії бізнесу. Існує багато різноманітних підходів до її визначення, але головна – первинність інтересів, очікувань споживачів, до того ж не тільки сьогодні, а й у довгостроковій перспективі.

Загальні ціннісні установки розвитку бізнесу, сформульовані в його місії, виражаються у відповідних цілях. Точно виражені стратегічні цілі сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, її координації і контролю, є основою для ухвалення управлінських рішень на всіх стадіях інноваційного процесу.

Стратегічні цілі інноваційної підприємницької діяльності – це описані у формальній формі ідеальні параметри її стратегічної позиції, що надають можливість довгостроково керувати цією діяльністю та оцінювати її результати. Основними вимогами до формування стратегічних цілей інноваційної діяльності є: наукова обґрунтованість, чіткість інтерпретації, вимірність, реальність, гнучкість. Стратегічна цільова система має забезпечувати вибір найбільш ефективного напряму впровадження інновацій, формувати достатній обсяг ресурсів для стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу та оптимізувати їх структуру, прийнятність рівня ризику інноваційної діяльності в процесі майбутньої господарської діяльності.



Рис. 1.9. Система стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу

Джерело: розроблено автором

Отже, місія формує основу для стратегічного управління інноваційною бізнес-діяльністю та встановлення цілей для функціональних бізнес-підсистем. Місія та цілі є орієнтиром для всіх наступних етапів стратегічного планування, накладаючи певні обмеження на діяльність організації при аналізі альтернатив розвитку [64].

Окремі цілі у сфері стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу відповідають компонентам підсистеми. Для прикладу можна навести: здобуття лідерської позиції у виведенні на ринок нового виду продукту; збільшення частки обсягу продажів; початок виробництва нового високоефективного продукту.

Наступний етап – аналіз зовнішнього середовища, за допомогою якого розробники стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу контролюють зовнішні стосовно бізнесу чинники з метою передбачати потенційні погрози і можливості розвитку в майбутньому. Його рекомендується закінчувати складанням переліку зовнішніх можливостей і небезпек, розташовуючи їх за ступенем зменшення значимості [62].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища вимагає від керівництва чіткого розуміння етапу розвитку бізнесу, а потім прийняття рішення про наступний напрям розвитку. Для цього потрібна ефективна інформаційна система, яка надає дані для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій. Ефективна бізнес-діагностика сильних і слабких сторін фірми дає змогу реально оцінити її ресурси і можливості та є наступним кроком у стратегічному управлінні інноваційною бізнес-діяльністю.

Одним із методів аналізу поточного та перспективного напряму стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу є методика, розроблена відомими американськими вченими [34–35]. Автори погоджуються з ними, що необхідні дослідження: масштабу діяльності та рівня різноманітності виробленої продукції, диверсифікації, загального характеру та характеру придбань, продажу часток власності, структури та напрямів діяльності в минулі періоди, зв’язку із зовнішніми загрозами, цілей,

стандартного розподілу ресурсів і структури капіталовкладень для готової продукції, зв'язку з фінансовим ризиком керівника, рівня зусиль і концентрації в областях НДДКР, індивідуальних стратегічних функції.

Окрім цього, слід приділити увагу аналізу таких показників, як обсяг випуску і рівень якості продукції, завантаження виробничих потужностей, можливості розробки оригінальної продукції і застосування нових технологій, тип виробництва, система управління виробництвом, його автоматизація, забезпечення сировиною і матеріалами, трудовими ресурсами, екологічна безпека. Особливу увагу необхідно приділити характеристиці продукції, що випускається: різноманітності її асортименту, перевагам технологій, що використовуються для її виробництва, особливостям рецептур, пакуванню продукції, можливості використання нетрадиційного компоненту у складі продуктів.

Успіх стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу в зовнішньому середовищі залежить від внутрішніх організаційних можливостей, де особливо виділяються загальноуправлінські, які охоплюють: кваліфікацію і кругозір провідних керівників, культуру відносин, методи управління та організаційну структуру, вміння управлінського персоналу вести організаційну роботу.

У фінансовій сфері необхідно проаналізувати: обсяг продажів, їх собівартість і структуру витрат, рентабельність видів продукції, фінансові результати діяльності, обсяг капітальних вкладень, обсяг необхідних позичкових коштів, рівень оборотності активів, показники ліквідності, фінансової незалежності і стійкості.

Потрібна також первинна оцінка рівня стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу. Під час проведення такої роботи мають бути визначені можливості та обмеження розвитку стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу на основі досліджень:

- рівень стратегічного мислення власників бізнесу, керівників та менеджерів;

- кваліфікація та інформаційна обізнаність менеджерів щодо стану та перспективної динаміки найважливіших елементів стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу;

- кількість і структура власних ресурсів, перспективи формування, можливість антиінфляційного захисту при накопиченні;

- інвестиційна діяльність бізнесу, чи відповідає вона вимогам майбутнього та поточного розвитку;

- розкриття інноваційного потенціалу.

Окрім цього, доцільно проаналізувати: загальний обсяг ресурсів, які необхідні для забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу; потребу в ресурсах відповідно до етапів стратегічного періоду; структуру джерел їх формування, яка забезпечує фінансову рівновагу бізнесу в процесі його розвитку.

В основі прийнятих рішень стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу повинен лежати активний пошук альтернативних варіантів напрямів, форм і методів здійснення інноваційної діяльності, вибір найкращих з них, побудова на цій основі загальної стратегії і формування механізмів ефективної її реалізації. Альтернативність є найважливішою відмінною ознакою всієї системи стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу і пов’язана зі всіма основними елементами вибору векторів стратегічного управління – цілями розвитку, інноваційною політикою в окремих аспектах інноваційної діяльності, джерелами формування ресурсів, стилем і менталітетом організації стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу [63].

Формування стратегічних альтернатив є одним із основних етапів, який передбачає пошук альтернативних рішень для досягнення поставлених цілей, оцінку цих рішень з точки зору невизначеностей і загроз під впливом факторів зовнішнього середовища та наявних можливостей. Усе це має відповідати інноваційному потенціалу фірми. За різними об'єктами стратегічного

управління здійснюється пошук альтернатив досягнення поставлених цілей на галузевій і регіональній основі.

Альтернатива відносно нова (її широке використання почалося в 1980-х роках, проте вона швидко набула популярності в практиці корпоративного планування [46]. Тому в рамках альтернативного підходу спочатку створюються прогнози, які містять комбінацію різних варіантів розробки обраних показників і явищ, кожен з яких є основою для певного майбутнього сценарію.

Стратегічні альтернативи, реалізацію яких можна здійснити у певний момент, у більшості випадків є сильно обмеженими. Зробити адекватну реакцію бізнесу на нові ринкові запити часто є неможливим через вузькість стратегічного простору. Стратегічні ринкові рішення легше знайти тоді, коли є широкою область стратегічних альтернатив, і як наслідок швидшою є реакція бізнесу на заповнення вільних ринкових ніш.

Наявність набору ринкових альтернатив, доступних і готових до використання на ранній стадії, може значно підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Дослідження стратегічного простору та рекомендації на його основі мають бути спрямовані на подолання особистих упереджень та пошук оптимального прийняття рішень шляхом розширення набору перевірених стратегічних альтернатив.

Фактори, які обмежують сферу застосування стратегічних альтернативних рішень на рівні фірми і таким чином визначають їх форму та розмір, називаються детермінантами стратегічної області [57]. Наприклад, якщо компанія стикається з розробкою конкретного продукту, то змінна вартості розробки може перевищувати так званий поріг ліцензування (що може бути дуже дорогим). У такому разі товар буде вилучено як замінник, коли буде прийнято рішення про його виробництво. Він лежить поза стратегічним простором бізнесу і обмежений максимальною вартістю його розвитку. Вартість є визначальним фактором у стратегічних напрямах при виборі продукції.

Можна виділити три типи детермінантів. Під перший потрапляють ознаки ринків або альтернатив рішень, на які бізнес зазвичай не може вплинути або має дуже обмежений вплив. Детермінанти третього типу, навпаки, формуються самим бізнесом, відповідно є результатом його власних рішень і тому повністю перебувають під його впливом. Детермінанти другого типу займають проміжкове положення. Йдеться в цьому випадку про відмінні риси самого бізнесу, можливості впливу якого часто міняються з часом. У короткостроковій перспективі ці детермінанти можуть бути зараховані до першого типу, а через якийсь час – до третього, оскільки відбулися зміни в положенні самого бізнесу, які викликали переорієнтацію оцінок.

Процес створення альтернативних стратегій передбачає розробку якомога більшої кількості альтернативних стратегій, які дозволять досягти поставлених цілей. Відомий американський письменник Т. Пітерс запропонував декілька стратегічних моделей розвитку: планування, підприємництво та вивчення досвіду [64]. Перша характеристика полягає в тому, що розробка стратегії є повністю свідомим і контрольованим процесом, який втілюється в системі планування, що розробляється. Друга полягає в тому, що підприємець виходить з глибокого розуміння бізнес-логіки та ситуації, що дає йому можливість сформувати вирішення проблеми. Модель досвідченого навчання базується на тому, що розробляється, водночас являючи собою повторюваний процес і можливість та необхідність коригування під впливом зовнішніх імпульсів, що генеруються під час реалізації стратегії. Стратегія була сформована в рамках багатостороннього діалогу із залученням максимальної кількості співробітників на всіх рівнях з мінімальним втручанням і контролем виконавчої влади.

Автор вважає, що в процесі стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу на різних етапах необхідно поєднувати елементи всіх трьох моделей Т. Пітерса. На перших етапах необхідна активна участь керівництва, яке повинне передбачати тенденції розвитку бізнесу, відстежувати зовнішні впливи, потім у процесі реалізації стратегія повинна стати справою всіх

співробітників підприємства. Для цього необхідно залучити не тільки вище керівництво, а й менеджерів середньої ланки. Вибирається найдоцільніший варіант із декількох можливих.

Необхідно вибирати таку стратегію, яка забезпечувала б максимальну ефективність роботи бізнесу в майбутньому. Вибір стратегії здійснюється на основі прийнятої системи спеціальних економічних і фінансових критеріїв, що встановлюються бізнесом. Вибрана альтернатива ретельно досліджується і оцінюється. Вся процедура оцінки вибраної стратегії підпорядкована аналізу: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей? Також оцінюється відповідність вибраній стратегії стану і вимог оточення, потенціалу і можливостей підприємства, аналіз прийнятності ризику, закладеного в стратегії [47].

На думку автора, необхідно оцінити:

- узгодженість інноваційної бізнес-стратегії із загальною стратегією її розвитку, що виявляє в процесі оцінювання ступінь відповідності цілям, напрямам та етапам реалізації цих стратегій;

- відповідність інноваційної бізнес-стратегії запропонованим змінам у зовнішньому середовищі: під час цієї оцінки визначається, наскільки сформульована інноваційна стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам ринкової ситуації в різних її частинах;

- стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу в збалансованості з його внутрішнім потенціалом: така оцінка дозволяє визначити масштаб, напрям і форму інноваційної стратегії та можливості формування внутрішніх ресурсів, кваліфікацію менеджерів, організаційну структуру управління інноваційною діяльністю, інноваційної культури та інших параметрів внутрішнього інноваційного потенціалу;

- внутрішній баланс інноваційної стратегії: під час оцінювання визначається, наскільки окремі цілі узгоджуються одна з одною та нормами об’єктивної стратегії для майбутньої інноваційної діяльності; відповідно до

різних аспектів інноваційної діяльності, ступінь до які цілі та критерії відповідають змісту інноваційної політики;

- реалізацію інноваційної стратегії: у цьому процесі оцінки передусім розглядаються потенційні можливості підприємства генерувати необхідний обсяг фінансових ресурсів за рахунок різних джерел і форм; технологічний рівень інноваційного проєкту, обраного для реалізації; чи достатньо фінансових інструментів у ринковому контрольному списку для забезпечення ефективного інноваційного портфеля; які організаційні та технічні можливості для успішної реалізації обраної інноваційної стратегії;

- прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інноваційної стратегії: шляхом проведення такої оцінки визначається, наскільки буде забезпечений фінансовий баланс підприємства на основі прогнозованого рівня ризику та як це буде пов'язано з інноваційністю власників і відповідальних менеджерів інновацій. Враховуючи ймовірний масштаб фінансових втрат, існує також необхідність оцінити ступінь, до якого ці рівні ризику є прийнятними для інноваційної підприємницької діяльності;

- економічну ефективність реалізації інноваційної стратегії. Оцінка економічної ефективності інноваційної стратегії передусім базується на прогнозному розрахунку попередньо розглянутих основних коефіцієнтів інноваційності та встановлених цільових стандартів стратегії і порівнюється з її базовим рівнем.

Формулювання стратегії відбувається в плановому відділі, оскільки стратегія є основою для планування виробничо-збутової діяльності. Водночас на багатьох підприємствах проєкт плану складається виробничим відділом. На думку автора, найкращим варіантом є формування стратегії в контексті активної взаємодії топменеджменту, планування та операцій компанії.

Фаза планування завершується оцінкою можливості реалізації стратегії, формулюванням резервної стратегії, фінансовою оцінкою та складанням бізнес-плану. На етапі впровадження стратегії рекомендовані такі дії:

- доповнити цільовий стратегічний портфель конкретними умовами, необхідними ресурсами, операційними планами (проєктами, програмами) відповідальних осіб;

- готувати та впроваджувати управлінські зв’язки та концепції, які відповідають вимогам стратегічного інноваційного процесу, та спрямовувати керівництво до реалізації стратегічних планів;

- запровадити систему оповіщення та навчання персоналу у сфері стратегічних інновацій [26].

Реалізація стратегії не є пасивним засобом її втілення в життя. Неефективне здійснення стратегії може призвести до виникнення великих складнощів для бізнесу. За умови вдалого виконання є шанс досягти успіху, навіть якщо були допущені помилки при розробці самої стратегії.

Необхідно розробляти плани, програми та проєкти для контролю процесу реалізації стратегії та досягнення бажаних цілей. Результатом є взаємопов’язані документи, які відображають прийняті стратегічні рішення та виділені ресурси. Вони доповнюються тактичними планами коригування поточної діяльності, програм і планів проєктів (розробка нових продуктів, технологій, зниження собівартості продукції тощо).

Особливістю формування системи документації є необхідність механізму адаптації плану до змін зовнішніх умов розвитку. Усі типи планів повинні передбачати плани на випадок непередбачених обставин. Необхідно використовувати сценарне планування. Стратегічні плани завжди суб'єктивні, оскільки вони базуються на пропозиціях. Планування на випадок надзвичайних ситуацій дає вам знати, чого очікувати, якщо прогнози не справдяться. Адаптивний стратегічний план повинен являти собою набір ситуаційних планів, кожен з яких застосовується в конкретних обставинах, що виникають у зовнішньому середовищі організації.

Етап реалізації стратегії завершується контролем її реалізації. З точки зору досягнення кінцевої мети, основною метою стратегічного контролю є ефективність використання ресурсів, яка здійснюється за кількісними та

якісними показниками. Процес зводиться до збору, обробки та оцінки інформації про все підприємство та його підрозділи. Він доповнюється оперативним контролем, який зосереджується на поточній виробничо-господарській діяльності.

Автор вважає, що зміст інноваційної стратегії полягає у:

- проведенні реалістичної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, забезпечивши максимальне використання його внутрішнього інноваційного потенціалу та можливість активної мобілізації необхідних ресурсів;

- забезпеченні механізму досягнення довгострокових загальних цілей та інноваційних цілей для майбутнього економічного і соціального розвитку всього підприємства та його окремих структурних підрозділів;

- можливості швидкої реалізації нових перспективних інновацій, що виникають у динамічному процесі зміни факторів зовнішнього середовища;

- врахуванні можливих змін у розвитку факторів зовнішнього середовища поза контролем підприємства, тим самим мінімізуючи їх негативний вплив на стратегічне управління інноваційною діяльністю бізнесу;

- виявленні стратегічних управлінських переваг інноваційної господарської діяльності порівняно з конкурентами;

- визначенні чіткого взаємозв’язку між стратегічним управлінням інноваційною діяльністю бізнесу, поточним стратегічним управлінням та оперативним стратегічним управлінням.

Отже, як бачимо, запропоновано систему стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу, в якій завдання інноваційного розвитку пов’язані із загальними цілями бізнесу. Система також відрізняється комплексним, скоординованим підходом.

Висновки до розділу 1

Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, сталого розвитку та економічного зростання бізнесу. Вони дозволяють компаніям адаптуватися до змін у ринкових умовах, реагувати на виклики глобалізації, технологічні зміни та зміни у споживчих вподобаннях. Аналіз наукової літератури показав існування різноманітних теоретичних підходів до інноваційного стратегування, включно із ресурсно-орієнтованим підходом, підходом на основі здібностей, інституційним підходом тощо. Кожен з цих підходів вносить важливий вклад у розуміння механізмів та факторів, що впливають на інноваційний розвиток.

У роботі було розглянуто різні моделі стратегічного управління інноваційним розвитком, які можуть застосовуватися залежно від специфіки галузі, розміру підприємства та його стратегічних цілей. Це дозволяє вибрати оптимальний підхід до планування та реалізації інноваційної стратегії. Дослідження показало, що ефективне інноваційного стратегування вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегічних пріоритетів, розробку і реалізацію інноваційних проєктів. Визначення правильної інноваційної стратегії може значно покращити позиції компанії на ринку.

Інноваційного стратегування зустрічається з низкою викликів: швидкі технологічні зміни, глобальна конкуренція, що зростає, потреба в управлінні ризиками, залученні та збереженні талантів, а також необхідність у постійному інноваційному навчанні та адаптації. Проте ці виклики також відкривають нові можливості для бізнесу, який здатний ефективно інтегрувати інноваційні стратегії у свою діяльність. Лідерство та корпоративна культура відіграють критичну роль у формуванні інноваційної поведінки і сприянні стратегічним ініціативам. Ефективні лідери можуть надихати та мотивувати свої команди на інновації, створюючи середовище, де нові ідеї вітаються і винагороджуються.

Встановлено, що інновації повинні бути тісно інтегровані в загальну стратегію компанії, забезпечуючи спрямування всіх інноваційних зусиль на досягнення довгострокових бізнес-цілей. Це вимагає від компаній розробки гнучких стратегічних планів, здатних адаптуватися до змінних умов ринку та технологій. Управління ризиками є ключовим елементом успішного інноваційного стратегування. Компанії повинні ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з новими інноваційними проєктами, та розробляти стратегії їх мінімізації або усунення.

У сучасному глобалізованому світі співпраця та партнерство з іншими організаціями, університетами та науково-дослідними інститутами можуть значно прискорити інноваційний розвиток. Вони дозволяють обмінюватися знаннями, ресурсами та технологіями, сприяючи створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [50; 60; 66; 67; 68; 69; 70; 71; 72].

Список використаних джерел до розділу 1:

1. Ahlstrom D. Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*. 2010. Vol. 24. № 3. P. 10–23.

2. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.

3. Barney J.B., Arikan A.M. The resource-based view: Origins and implications. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford : Blackwell Publishing, 2001. P. 124–188.

4. Organisational Unlearning, Organisational Flexibility and Innovation Capability: An Empirical Study of SMEs in China / Wang X., Lu Y., Zhao Y. and oters. *International Journal of Technology Management*. 2013. Vol. 61. № 2. P. 132–155.

5. Zhou K.Z., Li C.B. How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. P. 1090–1102.

6. Hossain M. Open innovation: So far and a way forward. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. 2013. Vol. 10. № 1. P. 30–41.

7. Design management capability and product innovation in SMEs / Fernandez-Mesa A., Alegre-Vidal J., Chiva-Gomez R. & Gutierrez-Gracia A. *Management Decision*. 2013. Vol. 1. № 3. P. 547–565.

8. Do banks value innovation? Evidence from US firms / Francis B., Hasan I., Huang Y. & Sharma Z. *Financial Management*. 2012. Vol. 41. № 1. P. 159–185.

9. Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2005. Vol. 43. № 3. P. 287–308.

10. Barnes T., Pashby I., Gibbons A. Effective university-industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects. *European Management Journal*. 2002. Vol. 20. № 3. P. 272–285.

11. Teece D. Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities, and dynamic capabilities. *Handbooks in Economics*. 2010. Vol. 1. P. 679–730.

12. Lazonick W., O'Sullivan M. Perspective on corporate governance, innovation, and economic performance : Research Project / INSEAD. Fontainebleau, 2000.

13. Slater S.F., Olson E.M., Hult T.M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – Performance relationship. *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27. P.1221–1231.

14. Spanjol J., Muhlmeier S., Tomczak T. Strategic orientation and product innovation: Exploring a decompostitional approach. *Journal of Product Innovation Management*. 2012. Vol. 29. № 6. P. 967–985.

15. Open innovation in SMEs – An intermediated network qmodel / Lee S., Park G., Yoon B., Park J. *Research Policy*. 2010. Vol. 39. № 2. P. 290–300.

16. Gustafsson A., Johnson M. Determining attribute importance in a service satisfaction model. *Journal of Service Research*. 2004. Vol. 7. № 2. P. 124–141.

17. Davis P., Bendickson J. Strategic antecedents of innovation: Variance between small and large firms. *Journal of Small Business Management*. 2020. Vol. P. 1–26.

18. Tucker R.B. Driving Growth through Innovation: How Leading Firms are Transforming their Futures. San Francisco : Berrett Koehler Publishers, 2002.

19. Vanhaverbeke W., Peeters N. Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*. 2005. Vol. 14. № 3. P. 246–257.

20. Marcati A., Guido G., Peluso A. The role of SME entrepreneurs innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*. 2008. Vol. 37. № 9. P. 1579–1590.

21. Markides C. Diversification, restructuring, and economic performance. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. № 2. P.101–118.

22. Markides C. Strategic innovation in established companies. 1998. URL: http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/1998/spring/3/ (дата звернення: 15.12.2019).

23. Rothwell R. External networking and innovation in small and medium-sized enterprises. *Technovation*. 1991. Vol. 11. № 2. P. 93–112.

24. Grant J., Golawala F., McKechnie D. The United Arab Emirates: The twenty-first century beckons. *Thunderbird International Business Review*. 2007. Vol. 49. № 4. P. 507–533.

25. Gustafsson A., Johnson M. Determining attribute importance in a service satisfaction model. *Journal of Service Research*. 2004. Vol. 7. № 2. P. 124–141.

26. Freel M.S., Robson P.J. Small firm innovation, growth, and performance. *International Small Business Journal*. 2004. Vol. 22. № 6. P. 561–575.

27. Dorf R., Byers T. Technology Venture from Idea to Enterprise. New York : McGraw-Hill, 2008.

28. Grandon E., Pearson M. E-commerce adoption: Perceptions of managers/owners of small and medium sized firms in Chile. *Communication of the Association for Information Systems*. 2004. Vol. 13. № 8. P. 81–102.

29. Hadjimanolis A. The barriers approach to innovation / International Handbook on Innovation: ed. L. V. Shavinina. Oxford : Elsevier Science, 2003. P. 559–573.

30. Hsu D.H., Ziedonis R.H. Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. № 7. P. 761–781.

31. Brown B., Anthony S. How P&G tripled its innovation success rate. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. № 6. P. 64–72.

32. Salavou H., Baltas G., Lioukas S. Organisational innovation in SMEs: The important of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*. 2004. Vol. 38. № 9/10. P. 1091–1112.

33. Allocca M.A., Kessler E.H. Innovation speed in small and medium-sized enterprises. *Creativity and Innovation Management*. 2006. Vol. 15. № 3. P. 279–295.

34. Miles R. E., Snow C. C. Organisational Strategy, Structure, and Process. New York : McGraw-Hill, 1978.

35. Kornai J. Innovation and dynamism: Interaction between systems and technical progress. *Economics of transition*. 2010. Vol. 18. № 4. P. 629–670.

36. Невінська Г.Б. Проблемні аспекти інноваційного розвитку аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2017. № 1–2. С. 35–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_1-2_8 (дата звернення: 21.02.2020).

37. Соколюк С. Ю. Сутність та особливості інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Сер. Економічні науки*. 2018. Вип. 30(2). С. 9–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(2)__3 (дата звернення: 21.02.2020).

38. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

39. Santo B. Innovation as a Means of Economic Development: translated from Hungarian. Chichester: Ellis Horwood, 1983.

40. Ricardo David. Principles of Political economy and Taxation. London : Penguin Books, 1971.

41. Туган-Барановський М. І. Промислові кризи. Київ: Наук. думка, 1996.

42. Vernadsky V.I. The Biosphere / translated by David B. Langmuir. New York: Copernicus/Springer, 1998.

43. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

44. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4–19.

45. Інноваційний менеджмент сталого розвитку на прикладі агропромислового комплексу / І. Я. Гришин, Д. І. Мазоренко, О. К. Бурова та ін. ; за ред. Д. І. Мазоренка, О. К. Бурової. Харків, 2005. 546 с.

46. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Інвестиційна привабливість економіки: міжрегіональні асиметрії. *Регіональна економіка*. 2014. № 2 (72). С. 84–94.

47. Лукінов І. І. Економічні трансформації (наприкінці XX ст.). Київ : ІЕ НАН України, 1997. 456 с.

48. Стадник В.В., Поліщук Т.А. Проблеми інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 131–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3(1)__28 (дата звернення: 21.02.2020).

49. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2002. 254 с.

50. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. *Науковий вісник ЧНТЕУ. Сер. 1. Економіка*. 2014. №4(24). С. 66-71.

51. Федулова Л.І., Марченко О.С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 21–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2015_2_4 (дата звернення: 21.02.2020).

52. Williamson O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*. 1991. № 12 (Special Issue). P. 75–94.

53. Mathews J. A. Strategizing, disequilibrium and profit. Stanford, CA : Stanford University Press, 2006. 269 p.

54. Kleiner G. B. Systemic Foundations of the Theory of the Firm. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2020. Vol. 13(1). P. 8-23.

55. Zeldner A.G. The Role of Strategizing in the Conceptual-Categorical System of Forecasting. *Economic Sciences*. 2012. Vol. 8(93). P. 7-15.

56. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

57. Кухарська Н. О. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону. *Економіст*. 2012. № 1. С. 63–65.

58. Kyzyl E. V. Strategic Planning for Regional Development in Modern Conditions. *Economics and Business*. 2018. Vol. 32(1). P. 45-56.

59. Некрасова Л. А. Моделювання розвитку виробничого підприємства у взаємодії з об'єднаною територіальною громадою. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 3 (43). С. 162–181.

60. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Теоретичні підходи антикризового управління в контексті формування кризи сучасного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2 (40). С. 53–55.

61. Chen Jin, Zheng Gang. Innovation Management. Peking University Press, 2013.

62. Chesbrough H. Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.

63. Іванова Т. В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 395–404.

64. Сакевич Л. С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (59). С. 172–176.

65. Total Innovation Management (TIM): A New Trend in Enterprise Innovation Management – Based on a Case Study of Haier Group / Xu Qingrui, Zheng Gang, Yu Zida et al. *Science Research Management*. 2003. Vol. 05. P. 1–7.

66. Янковой Р.В., Проценко В.М., Євлах О.Ю. Наукові підходи до формування стратегії промислових підприємств в умовах ринкових

трансформацій. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №1. С. 148-152. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: розглянуто сучасні наукові підходи щодо формування стратегії на промислових підприємствах України).

67. Янковой Р.В. Організаційно-економічні засади активізації підприємницької діяльності на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. Т.3. С.93-95. (0,3 д.а.).

68. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Дворник І.В., Рєпіна І.М. Інноваційно – іметаційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу. Екологічний зелений розвиток інновацій в світі та стратегування їх впровадження в умовах воєнного часу. *Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0* : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. С. 40-46; 225-233. (1,3 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: визначено інноваціно-іметаційне стратегування бізнесу, окреслено основні етапи зеленого екологічного розвитку інновацій).

69. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Жосан Г.В. Роль інновацій у стратегіях розбудови: ревіталізація та моделі післявоєнного відновлення України. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія / за заг. ред Храпкіної В.В., Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с. С. 295-305 (0,8 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: побудовано моделі післявоєнного відновлення України, окреслено основні напрями відбудови країни за рахунок впровадження інновацій).

70. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості імплементації маркетингових інструментів як базису комунікаційної та стратегічної політики корпорацій. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 20-21 березня 2019 року. Київ: Видавництво КНУКІМ, 2019. 159 с. С. 130-134. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: охарактеризовано особливості впровадження маркетингових інструментів в діяльність корпорацій).

71. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування маркетингових інструментів комунікаційної політики різними відомими компаніями світу. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон, 2020. С. 28-31. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: обґрунтовано необхідність реалізації маркетингових інструментів).

72. Янковой Р.В., Козирєва О.В. Комунікаційний менеджмент: необхідність, особливості та перспективи розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24–25 берез., 2021 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. Ч. 3. 218 с. С. 213-215. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено необхідність комунікаційного менеджменту).

.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНІ КОНЦЕПТИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Методологія дослідження інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу як елемент зовнішньоекономічної стратегії держави

Україна має значний потенціал для інноваційного розвитку, який може стати ключовим фактором у вдосконаленні її зовнішньоекономічної стратегії. Інноваційні технології та продукти стають дедалі більшим каталізатором розвитку економіки, створюють конкурентоспроможність та відкривають нові можливості на міжнародних ринках. Дослідження інноваційного розвитку бізнесу та зовнішньоекономічної стратегії – це комплексна тема, яка може охоплювати різноманітні аспекти економіки, бізнесу, технологій, політики тощо. До українських науковців та експертів, які мали дослідження і публікації на тему інновацій та зовнішньої торгівлі, належать: Т. Милованов – економіст і вчений, який займався питаннями міжнародної торгівлі та економічних реформ. Він також відомий своїми поглядами на інновації в українській економіці; О. Тальвін – економіст, який вивчав питання фінансової стабільності та інноваційного розвитку; І. Бурковський – дослідник з Центру економічної стратегії, який часто коментував і аналізував економічну ситуацію в Україні; М. Жернаков – економіст, який досліджує мікроекономічні аспекти української економіки та її інноваційного розвитку; В. Жовтяк – економістка і вчена, яка часто аналізувала інноваційний потенціал України та її зовнішньоекономічні відносини, особливо з країнами ЄС; О. Почкун – спеціаліст у сфері цифрової економіки, який часто розглядає питання щодо інтеграції нових технологій у бізнес-процеси вітчизняних компаній; Ю. Гончарук – дослідник, який вивчає стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема в контексті інновацій та зовнішньої торгівлі; О.

Мініч – експерт у сфері зовнішньоекономічної політики, яка активно досліджує вплив глобальних тенденцій на інноваційний розвиток України; А. Длігач – дослідник, який зосереджується на питаннях технологічної модернізації та інноваційної активності українських підприємств; Т. Вишневський – вчений, який активно аналізує економічні реформи, їх вплив на інноваційний розвиток та міжнародні економічні відносини України [1–12].

Ці науковці та експерти репрезентують лише частину академічної спільноти України, яка досліджує питання інноваційного розвитку та зовнішньоекономічної стратегії. Існує значна кількість інших фахівців, які роблять вагомий внесок у розвиток цього напряму.

Дослідження інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу як елемент зовнішньоекономічної стратегії держави є дуже актуальним і важливим з кількох причин:

1) підвищення конкурентоспроможності. Розвиток інновацій у вітчизняному бізнесі допомагає підвищити конкурентоспроможність компаній на світовому ринку. Інновації дозволяють створювати нові технології, товари та послуги, що задовольняють потреби споживачів, і забезпечують перевагу перед конкурентами;

2) залучення іноземних інвестицій. Відкритий та інноваційно розвинений внутрішній ринок може зацікавити іноземних інвесторів. Країни, що активно інвестують у науково-дослідну діяльність та розвиток високотехнологічних галузей, стають привабливими для іноземних компаній, які бажають розширити свою діяльність;

3) зменшення залежності від імпорту. За допомогою інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу держава може знизити залежність від імпорту деяких продуктів і технологій. Це робить економіку стійкішою до зовнішніх змін і економічних криз;

4) розвиток нових галузей економіки. Інноваційні рішення і технології дозволяють створювати нові галузі економіки, які можуть стати додатковим джерелом доходів та забезпечити робочі місця для населення;

5) підвищення міжнародної репутації. Країни, які активно розвивають інноваційні галузі, здатні привернути увагу та зацікавленість міжнародного співтовариства, що може сприяти розвитку зовнішньої торгівлі та залученню іноземних партнерів;

6) створення сприятливого інвестиційного клімату. Розвиток інноваційного бізнесу створює сприятливий інвестиційний клімат, що дозволяє підтримувати діяльність внутрішніх і залучати зовнішніх інвесторів.

Загалом інноваційний розвиток вітчизняного бізнесу є однією з ключових складових економічного зростання та розвитку держави. Він допомагає створювати нові можливості, просувати країну на міжнародному ринку, підвищувати добробут населення та забезпечувати стабільний розвиток економіки.

Методологія інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу охоплює сукупність підходів, принципів, методів та інструментів, спрямованих на стимулювання і підтримку інноваційних процесів у компаніях та галузях економіки. Особливості такої методології нами систематизовані у вигляді наукових підходів, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Наукові підходи до дослідження інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу як елементу зовнішньоекономічної стратегії держави

№ п/п	Наукові підходи	Характеристика
1	2	3
1	Стратегічне спрямування	Методологія повинна враховувати стратегічні цілі компанії та адаптуватися до їх потреб. Інновації повинні вписуватися в загальний стратегічний контекст і підтримувати конкурентоспроможність та стійкість бізнесу
2	Культура інновацій	Методологія повинна допомагати створенню сприятливої культури інновацій у компанії, де працівники почуваються заохоченими до висування нових ідей, експериментів та впровадження інноваційних проєктів
3	Залучення та підтримка талановитих співробітників	Методологія має передбачати механізми для залучення та утримання талановитих фахівців, які здатні до інноваційної діяльності

Продовження табл. 2.1

1	2	3
4	Ресурси та інфраструктура	Методологія повинна враховувати необхідність наявності ресурсів, фінансових засобів, технічної і наукової інфраструктури для підтримки інноваційних ідей та їх впровадження
5	Співпраця з науковими установами	Взаємодія з університетами, дослідницькими інститутами та іншими науковими установами може сприяти обміну знаннями і технологіями, що сприяють інноваційному розвитку
6	Система оцінки та моніторингу	Наявність механізмів оцінки та моніторингу інноваційних проєктів допомагає зрозуміти ефективність та вплив інновацій на бізнес і дозволяє коригувати стратегію розвитку відповідно до результатів
7	Запобігання ризикам	Методологія повинна передбачати аналіз і управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю, а також стимулювати гнучкість і здатність компанії адаптуватися до змін
8	Патентна стратегія	Забезпечення захисту інтелектуальної власності може бути важливою частиною методології інноваційного розвитку, дозволяючи зберігати конкурентні переваги на ринку
9	Глобальний погляд	Врахування міжнародних трендів і ринкових умов може допомогти створити більш конкурентоспроможні інновації та знайти нові можливості для розвитку

Джерело: систематизовано автором [13–18]

Ці особливості можуть бути застосовані в різних комбінаціях залежно від конкретних умов і потреб вітчизняного бізнесу. Важливо також зазначити, що інноваційний розвиток – це процес, який вимагає постійного удосконалення і адаптації, адже швидко змінюються технології, ринкові умови та очікування споживачів.

Інноваційний розвиток вітчизняного бізнесу є важливим елементом зовнішньоекономічної стратегії держави, оскільки допомагає створити конкурентоспроможну економіку, сприяє зростанню національного виробництва і забезпечує залучення іноземних інвестицій. До основних принципів інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу пропонуємо зарахувати:

1. Науково-технічний потенціал. Розвиток інновацій пов'язаний з науковими дослідженнями та технологічними відкриттями. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку наукового потенціалу, залучати талановитих науковців, інженерів та фахівців, а також підтримувати університетські дослідження і науково-дослідні проєкти.

2. Технологічна модернізація. Постійне оновлення технологій є ключовим чинником конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на світовому ринку. Держава має підтримувати модернізацію підприємств і стимулювати їх перехід до використання передових технологій.

3. Інноваційне підприємництво. Стимулювання підприємництва і підтримка інноваційних підприємств є важливим завданням держави. Надання фінансової та консультативної підтримки стартапам, малому та середньому бізнесу допоможе залучити нові ідеї і ресурси для розвитку інноваційних продуктів та послуг.

4. Кадровий потенціал. Розвиток інноваційного бізнесу потребує кваліфікованої робочої сили з глибокими знаннями і навичками. Держава має сприяти розвитку системи професійної освіти та перекваліфікації, щоб забезпечити наявність спеціалістів з потрібними компетенціями.

5. Інфраструктура і доступ до ресурсів. Для успішного інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу необхідна відповідна інфраструктура, а саме: технологічні парки, інноваційні центри, високошвидкісний інтернет та інші ресурси.

6. Партнерство та співпраця. Співпраця між державним сектором, приватним бізнесом, академічною громадськістю і громадським сектором є ключовим чинником успіху інноваційного розвитку. Створення сприятливих умов для партнерства та співпраці допоможе максимізувати позитивний вплив інновацій на економіку.

7. Фінансова підтримка. Інноваційний розвиток може потребувати значних інвестицій, тому важливо, щоб держава надавала фінансову підтримку в формі грантів, субсидій, податкових пільг та інших стимулів.

8. Заохочення до ризику. Інноваційний розвиток часто пов'язаний з ризиком і невизначеністю. Держава повинна створювати умови, які заохочуватимуть підприємців і бізнес до взяття ризиків та реалізації новаторських ідей [19–22].

Загалом інноваційний розвиток вітчизняного бізнесу має великий потенціал підвищити конкурентоспроможність держави на світовій арені, сприяти створенню високопродуктивної економіки та покращенню життя громадян. Для досягнення успіху в цій сфері важлива чітка стратегія, підтримка з боку держави та створення сприятливих умов для інноваційної діяльності.

Для забезпечення інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу використовуються різноманітні методи та інструменти. Нижче перераховано деякі з них:

1. Дослідження і розробка (R&D). Інвестування в дослідження і розробку нових продуктів, технологій та процесів є ключовим методом інноваційного розвитку. Компанії можуть створювати свої дослідницькі відділи або співпрацювати з університетами і дослідницькими центрами.

2. Технологічні інкубатори та акселератори. Інкубатори та акселератори надають підтримку стартапам і молодим компаніям, що займаються інноваційною діяльністю. Вони надають фінансову підтримку, консультації, доступ до інфраструктури та менторську допомогу.

3. Фінансова підтримка. Державні гранти, субсидії, інвестиційні фонди та кредитні програми є важливими інструментами для стимулювання інноваційного розвитку. Вони допомагають компаніям отримати фінансові ресурси для реалізації своїх інноваційних проєктів.

4. Кластерний розвиток. Створення інноваційних кластерів, де об'єднуються компанії, наукові установи та інші гравці в одній галузі або регіоні, створює сприятливі умови для співпраці та обміну знаннями, що сприяє інноваційному розвитку.

5. Співпраця з університетами та дослідницькими центрами. Встановлення партнерства з академічними установами дозволяє компаніям отримати доступ до наукових досліджень, технологічних знань та потенційних талантів.

6. Інтелектуальна власність. Захист інтелектуальної власності через патенти, авторські права та інші інструменти є важливим забезпеченням інноваційного розвитку, оскільки сприяє стимулюванню інвестицій у дослідження і розробки.

7. Інноваційне управління. Застосування інноваційних підходів у процесах управління та бізнес-моделях допомагає компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку та швидше впроваджувати нововведення.

8. Маркетинг і комунікація. Вивчення потреб споживачів, проведення маркетингових досліджень та ефективна комунікація з аудиторією допомагають розробити продукти і послуги, які задовольняють потреби ринку та відповідають на сучасні виклики.

9. Open Innovation. Відкритий підхід до інновацій, який передбачає співпрацю з партнерами, конкурентами, клієнтами і зовнішніми експертами, може сприяти обміну ідеями та знаннями, що прискорює розвиток інноваційних рішень.

10. Аналіз даних та штучний інтелект. Використання аналітики даних та штучного інтелекту допомагає виявляти тенденції, прогнозувати потреби ринку, оптимізувати бізнес-процеси і створювати персоналізовані продукти та послуги [23–28].

Бізнес грає важливу роль у реалізації зовнішньоекономічної стратегії будь-якої держави. Це стосується не тільки великих корпорацій, а й малих та середніх підприємств. По-перше, посилення економічної незалежності. Вітчизняний бізнес може забезпечити продукцію та послуги, які мають зменшити залежність від іноземних поставок. Така стратегія є важливою в часи глобальної кризи, коли міжнародні ланцюжки поставок можуть бути перервані. По-друге, створення робочих місць. Вітчизняний бізнес створює робочі місця, що стимулює економіку через підвищення рівня зайнятості населення та збільшення податкових надходжень. По-третє, розвиток експортних ринків. Вітчизняні компанії, що експортують свою продукцію, можуть збільшити обсяги продажу, а також просувати бренд країни на

міжнародному рівні. Успішний вітчизняний бізнес може привернути увагу іноземних інвесторів, що веде до зростання прямих іноземних інвестицій. По-четверте, розвиток науки та технологій. Вітчизняні компанії, особливо ті, що працюють у галузі високих технологій, сприяють розвитку наукових та технологічних інновацій. По-п’яте, забезпечення соціальної стабільності. Вітчизняний бізнес створює умови для підвищення якості життя населення, підвищуючи заробітну плату та внесок у місцеві бюджети.

Тому для реалізації ефективної зовнішньоекономічної стратегії держави необхідно створити умови для розвитку та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, зокрема, за допомогою податкової політики, регулювання, інвестиційних стимулів та іншого сприятливого бізнес-середовища.

Якщо підприємства в країні активно розвивають і впроваджують інновації, це може відкрити нові ринки для експорту, підвищити конкурентоспроможність продукції, а також залучити іноземні інвестиції. Нами запропоновано концептуально-методологічний підхід до побудови алгоритму впливу інноваційного розвитку бізнесу на зовнішньоекономічну стратегію держави.

1. Аналіз поточного стану інноваційного розвитку бізнесу.

1.1. Вивчення обсягу інноваційних продуктів і послуг, що виробляються в країні. Для вивчення обсягу інноваційних продуктів і послуг, які виробляються в країні, пропонуємо використовувати такі методики:

- статистичний підхід. Збір, аналіз та інтерпретація статистичних даних з відомостей про обсяги продажу, кількість патентів, обсяги виробництва тощо;

- анкетування. Проведення опитувань серед виробників, постачальників та споживачів, щоб з'ясувати, які інноваційні продукти або послуги вони пропонують, купують чи представляють;

- вивчення ринкових досліджень. Аналіз ринкових досліджень допоможе зрозуміти, які інноваційні продукти або послуги найбільше затребувані на ринку;

- проведення кейс-студій. Вивчення конкретних компаній або секторів господарства, які є лідерами в інноваційній діяльності, може надати глибше розуміння ситуації в країні;

- економетричний аналіз. Використання математичних моделей для аналізу даних і вивчення зв'язків між ефективними факторами, які впливають на виробництво інноваційних продуктів та послуг;

- порівняльний аналіз. Порівняння обсягу виробництва інноваційних продуктів і послуг у вашій країні з іншими може допомогти створити ваше положення на глобальному ринку;

- вивчення політики та регулювання. Розуміння того, як державна політика і регулювання впливають на інноваційні процеси, може допомогти в аналізі обсягу інноваційних продуктів та послуг.

Для найбільш ефективного аналізу бажано використовувати декілька комбінацій із цієї методики.

1.2. Оцінка рівня інтеграції інноваційних технологій в основних галузях економіки, яка передбачає низку етапів та методик.

Створення списку інноваційних технологій. Спочатку необхідно створити список інноваційних технологій, які можуть бути накопичені для галузей економіки. Це можуть бути технології, що стосуються автоматизації, штучного інтелекту, біотехнологій, енергетики, інформаційних технологій тощо.

Проведення досліджень на рівнях галузей. Далі можна провести дослідження кожної галузі окремо, щоб розмістити, значно інтегровані відповідні технології. Даними для цього можуть бути звіти компаній, відгуки споживачів, результати оцінок тощо.

Кількісна оцінка. За допомогою таких індикаторів, як кількість патентів на інноваційні технології, частина компаній, що використовують цю

технологію, або рівень впровадження цих технологій у виробництві, можна виконати кількісну оцінку.

Кейс-студії. Вивчення конкретних результатів успішної або невдалої інтеграції інноваційних технологій може допомогти отримати більш глибоке розуміння ситуації.

Експертна оцінка. Залучення експертів, які спеціалізуються на галузі та/або технологіях, може допомогти в оцінці рівня інтеграції.

Порівняльний аналіз. Співставлення рівня інтеграції інноваційних технологій у різних галузях або в одній галузі в різних країнах може допомогти в оцінці рівня інтеграції.

За допомогою цієї методики можна отримати глибоке розуміння рівня інтеграції інноваційних технологій в основних галузях економіки. Важливо досягти результату, що інтеграція інноваційних технологій відбувається в контексті конкретної галузі та специфіки країни, тому оцінка може вимагати індивідуального підходу [29–32].

2. Оцінка впливу інновацій на експортний потенціал.

2.1. Вивчення можливості входження інноваційних продуктів на міжнародні ринки. Пропонуємо використовувати таку послідовність дій для отримання результатів оцінки.

2.1.1. Дослідження ринку:

- цільові ринки: які країни або регіони найбільше підходять для вашого продукту?

- сегментація: яка частина ринку є найбільш активною у споживанні таких продуктів?

- конкуренція: хто є основними конкурентами на цьому ринку? Які їхні сильні та слабкі сторони?

2.1.2. Культурні особливості: ідентифікація культурних, соціальних та етнічних особливостей регіону може бути вирішальною для успішного входження на ринок.

2.1.3. Регулятивні питання: які є вимоги до імпорту таких товарів? Є

лише особливі стандарти або сертифікації, які потрібно отримати?

2.1.4. Стратегія ціноутворення: визначення оптимальної ціни для вашого продукту на новому ринку.

2.1.5. Канали дистрибуції: вибір найефективніших каналів дистрибуції для вашого продукту.

2.1.6. Маркетингова стратегія: розробка спеціальної маркетингової стратегії для кожного, враховуючи особливості цільової аудиторії ринку.

2.1.7. Аналіз ризиків: оцінка деяких ризиків, таких як валютні ризики, політична нестабільність або тарифні бар'єри.

2.1.8. Партнерство та співпраця: шукайте можливість для налагодження партнерства або співпраці з місцевими компаніями, що може спростити процес входження на міжнародний ринок.

2.1.9. Пілотний проєкт: перед масштабним входженням на ринок може бути корисно запустити пілотний проєкт для оцінки реакцій споживачів та коригування стратегій.

2.1.10. Зворотний зв'язок та адаптація: після входу на ринок важливо активно збирати відгуки споживачів і партнерів, щоб вносити корективи в продукт і маркетингові стратегії.

При правильному підході та глибокому вивченні місцевих особливостей міжнародні ринки можуть стати потужним джерелом зростання для інноваційних продуктів.

2.2. Аналіз зростання експорту через інноваційні продукти та послуги.

Завдяки інноваційним компаніям можна створити конкурентні переваги, розширити географію свого бізнесу та залучити нових клієнтів, що сприяє зростанню експорту. Деякі з тенденцій, що можуть вплинути на зростання експорту через інноваційні продукти та послуги, перераховано нижче:

- технологічні зруйнування. Прогресуючі технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) тощо, відкривають нові можливості для створення інноваційних продуктів та послуг, які можуть знайти попит на зовнішніх ринках.

- зростання стартапів. Стартапи та малі інноваційні підприємства можуть стати джерелом новаторських продуктів та послуг, що привернуть увагу зарубіжних партнерів і покупців;

- міжнародна співпраця. Загальний розвиток міжнародних торговельних угод, сприяння експорту, а також сприяння інноваційним проєктам може сприяти зростанню експорту інноваційних продуктів та послуг;

- підтримка уряду. Ефективна інноваційна політика та державна підтримка можуть стимулювати розвиток інноваційних підприємств і підвищити їх можливості для експорту;

- глобалізація ринків. Зростання світової економіки та доступність інтернету сприяють зближенню ринків, що дозволяє компаніям з легкістю залучати замовників з-за кордону.

3. Оцінка конкурентних переваг.

Визначення, в яких сферах інновації можуть дати перевагу країні на міжнародному рівні. Інновації можуть дати перевагу країні на міжнародному рівні в різних сферах. Ось деякі з них:

3.1. Технологічні інновації. Країна може випередити інші у розробці та виробництві передових технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека, біотехнології, квантове обчислення, сучасні медичні технології тощо. Це може сприяти розвитку нових продуктів та послуг і створювати конкурентні переваги.

3.2. Енергетичні інновації. Країна, яка інвестує у розвиток відновлюваної енергетики, ефективного використання енергії та інших чистих енергетичних рішень, може стати лідером у сфері енергетичної стабільності та привабливою для інвесторів.

3.3. Екологічні інновації. Країна, яка впроваджує екологічно чисті технології та зелені рішення, може зацікавити споживачів, які дбають про довкілля, і забезпечити екологічну стійкість.

3.4. Інновації у сільському господарстві та харчовій промисловості. Впровадження передових методів сільського господарства, новітніх

технологій у переробці харчової продукції та розробка нових продуктів можуть допомогти країні стати головним експортером сільськогосподарських товарів і харчових продуктів.

3.5. IT-інновації. Розвиток інформаційних технологій, розумних міст та цифрових платформ можуть покращити якість життя населення, забезпечити ефективність управління і створити нові можливості для бізнесу.

3.6. Культурні та туристичні інновації. Створення унікальних культурних продуктів, туристичних маршрутів, інтерактивних експозицій тощо можуть збільшити популярність країни серед іноземних туристів і залучити до країни інвестиції.

3.7. Освіта та наукові дослідження. Розвиток вищої освіти, наукові дослідження й інноваційні центри можуть залучати талановитих студентів, науковців та інвесторів з усього світу.

Важливо зауважити, що успіх інновацій залежить від підтримки уряду, інвестицій у науку та технології, розвитку інфраструктури та сприятливого підприємницького клімату. Країни, які активно підтримують інноваційну діяльність, можуть стати лідерами у своїх галузях на міжнародному рівні.

4. Аналіз іноземних інвестицій.

4.1. Вивчення того, як інноваційний розвиток бізнесу може привернути іноземні інвестиції.

Це може стати ключовим чинником, який переконає інвесторів у великому потенціалі для вкладення своїх коштів у компанію чи проєкт. Ось деякі способи, якими інноваційний розвиток бізнесу може залучити іноземні інвестиції:

переваги конкурентоспроможності. Інноваційні рішення часто приводять до створення унікальних продуктів або послуг, які мають значну перевагу перед іншими ринковими гравцями. Це може зацікавити інвесторів, які бачать потенціал для розвитку бізнесу і збільшення прибутків;

перспективи зростання. Інвестори шукають компанії, які мають перспективи та розширення на міжнародному ринку. Інновації можуть

стимулювати ці риси, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу та розширення клієнтської бази;

зниження ризиків. Інвестори часто шукають проєкти з меншим ризиком і вищою вірогідністю успіху. Інновації можуть допомогти зменшити ризики, збільшити ефективність та забезпечити стійкість бізнесу в нестабільному економічному середовищі;

залучення талановитих працівників. Компанії, що ведуть інноваційну діяльність, часто залучають талановитих спеціалістів і експертів у своїй галузі. Іноземні інвестори можуть бути зацікавлені в бізнесі, який має доступ до висококваліфікованих співробітників і творчих міжнародних команд;

партнерство та співпраця. Інноваційний бізнес може залучити інвесторів, які бачать можливість для співпраці та налагодження стратегічного партнерства на міжнародному рівні;

підтримка уряду. Країни часто активно підтримують інноваційні проєкти та бізнеси шляхом надання державних дотацій, податкових пільг, стипендій та інших фінансових стимулів для залучення іноземних інвестицій;

доступ до нових ринків. Інноваційний бізнес може дати іноземним інвесторам можливість отримати доступ до нових ринків та сегментів клієнтів [33].

Важливо зазначити, що залучення іноземних інвестицій вимагає детального бізнес-плану, ефективного маркетингу та комунікації з потенційними інвесторами, а також створення вигідних умов для їх участі в проєкті. Крім того, надійний юридичний та фінансовий фундамент є місцем для забезпечення довіри і впевненості інвесторів.

4.2. Оцінка ефективних секторів для залучення інвестицій на основі інноваційного потенціалу. Оцінка ефективних секторів для залучення інвестицій на основі інноваційного потенціалу шляхом аналізу різних галузей економіки з урахуванням їхньої потужності для розвитку та інноваційного зростання. Ось деякі критерії, які можуть допомогти оцінити потенціал різних секторів:

технологічний потенціал. Розділити економіку галузі за рівнем технологічної зрілості та інноваційності. Галузі з високим потенціалом для інновацій можуть бути привабливими для інвесторів, після чого вони можуть привести до створення нових технологій та продуктів;

ринкові можливості. Вивчити галузі, які мають потенціал для швидкого розширення на міжнародному ринку. Галузі з попитом, що зростає, на інноваційні продукти або послуги можуть бути привабливими для інвесторів;

ресурси та інфраструктура. Оцінка наявності деяких ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) для розвитку інновацій у кожній галузі. Інвестори цікавляться секторами з відповідною інфраструктурою та доступом до ключових ресурсів;

підтримка уряду. Оцінити політику уряду щодо підтримки інновацій та інвестицій у різні галузі. Країни, які активно сприяють інноваційному розвитку, можуть бути привабливими для іноземних інвесторів;

тенденції ринку. Аналіз тенденції розвитку в різних секторах. Галузі, які швидко розвиваються і прогнозуються для подальшого зростання, можуть залучати інвестиції;

конкурентна перевага. Оцінка можливості створення конкурентних переваг для компаній у кожному секторі. Галузі, які мають інноваційні рішення, можуть зацікавити інвесторів;

наукові дослідження та розвиток. Оцінка рівня наукових досліджень та розвитку в кожному секторі. Галузі з активною інноваційною діяльністю можуть бути привабливими для інвесторів.

При оцінці інноваційного потенціалу секторів економіки важливо отримати контекст країни та регіонів, де діє бізнес. Різні країни мають різні переваги та обмеження для розвитку інноваційного бізнесу. Особливо слід звернути увагу на ризики та перешкоди, які можуть виникнути при реалізації інноваційних проєктів, і розробити стратегії їх подолання. Все це допоможе розробити ефективні сектори для залучення іноземних інвестицій і сприяти розвитку інноваційного бізнесу в країні [34].

5. Розробка стратегічних напрямів.

5.1. Визначення основних параметрів зовнішньоекономічної стратегії на основі отриманих даних.

Визначення основних параметрів зовнішньоекономічної стратегії країни базується на аналізі отриманих даних про стан економіки та зовнішньої торгівлі. Ось кілька ключових параметрів, які можна врахувати під час формування зовнішньоекономічної стратегії.

Економічні показники. Аналізуючи дані ВВП, зростання, інфляцію, безробіття, динаміку іноземної торгівлі, можна визначити стан економіки країни. Економіка, що зростає, може показати потенціал для залучення іноземних інвестицій, тоді як економічні складнощі можуть вимагати інших стратегій для підтримки зовнішньої торгівлі.

Торговельний баланс. Аналіз торговельного балансу між конкурентами, чи країна більше експортує, ніж імпортує, або навпаки. Позитивний торговельний баланс – якщо країна експортує більше товарів та послуг, ніж купує, що сприяє економічному зростанню. Однак, якщо країна має негативний торговельний баланс, стратегія може містити заходи для стимулювання експорту та зниження негативного впливу від імпорту.

Регіональні і міжнародні угоди. Оцінити участь країни в регіональних та міжнародних торговельних угодах. Ці умови можуть надавати певні переваги експортерам та іноземним інвесторам. Враховуючи вищевикладене, можна розробити стратегії для залучення іноземних партнерів та розширення міжнародного бізнесу.

Сектори з потенціалом. Визначити сектори економіки країни, які мають інноваційний потенціал та можуть бути привабливими для іноземних інвесторів. Розглянути переваги та обмеження кожного сектору і визначити, чим можна підтримати їх розвиток на міжнародному рівні.

Конкурентоспроможність. Оцінити конкурентоспроможність країни порівняно з іншими ринками. Вивчити конкурентні переваги та поточні загрози, щоб розробити стратегії залучення іноземних інвесторів і збільшення

експортних можливостей.

Інвестиційне середовище. Оцінити бізнес-клімат та інвестиційне середовище країни. Звернути увагу на правовий захист іноземних інвесторів, податкові ставки, доступність фінансування та інші чинники, які впливають на інвестиційний клімат.

Ризики. Оцінити ризики, пов'язані з реалізацією зовнішньоекономічної стратегії, включно з політичними, економічними, соціокультурними та технологічними. Розробити плани щодо зменшення та управління цими ризиками.

Враховуючи зібрані дані та аналіз, країна може розробити зовнішньоекономічну стратегію, спрямовану на залучення іноземних інвестицій, розвиток експорту та підтримку інноваційного розвитку. Планування та реалізація ефективної стратегії можуть допомогти стати країні привабливим партнером на міжнародному ринку.

5.2. Планування заходів для підтримки інноваційних підприємств, що мають потенціал для міжнародного ринку. Підтримка інноваційних підприємств, що мають потенціал для міжнародного ринку, є великим завданням для сприяння економічному розвитку країни та залученню іноземних інвестицій. Нами запропоновані кроки та заходи, які можуть допомогти в цьому процесі.

Створення інноваційної екосистеми. Розвивати екосистему, яка сприяє розвитку інноваційних підприємств. Це може передбачати створення інкубаторів, акселераторів, технологічних парків та інноваційних центрів, які сприяють співпраці між бізнесом, університетами та дослідними інститутами.

Забезпечення фінансової підтримки. Забезпечити доступ до фінансування для інноваційних підприємств через державні гранти, субсидії, інвестиційні фонди та підтримку від приватних інвесторів.

Надання науково-технічної підтримки. Забезпечити науково-технічну підтримку інноваційним підприємствам, сприяючи дослідженням та розробкам нових технологій і продуктів.

Освіта та навчання. Розвивати інноваційні освітні програми і навчальні курси для підприємців та співробітників, які допоможуть підвищити рівень їхніх знань і навичок у сфері інновацій та міжнародної торгівлі.

Промоція та маркетинг. Допомагати інноваційним підприємствам у просуванні своїх продуктів та послуг на міжнародному ринку, залученні іноземних клієнтів і партнерів.

Зовнішня інтернаціоналізація. Надати підтримку інноваційним підприємствам для розширення їх присутності на міжнародному ринку, наприклад, за допомогою партнерства з іноземними компаніями, участі у виставках та ярмарках за кордоном, підтримуючи в укладанні міжнародних угод.

Розвиток інфраструктури. Забезпечити інноваційним підприємствам доступ до сучасних технологічних інфраструктур та комунікаційних мереж, що забезпечить їх ефективну діяльність на міжнародному рівні.

Політика та регуляторний фреймворк. Розробити політику та регуляторний фреймворк, що сприяють інноваціям та міжнародній торгівлі, зокрема, спрощуючи процедури експорту та імпорту, знижуючи мита та бар'єри.

Міжнародна співпраця. Долучитися до міжнародних проєктів, програм та мереж, що сприяють розвитку інновацій та залученню іноземних інвестицій.

6. Моніторинг і корекція.

6.1. Постійний моніторинг ефективності зовнішньоекономічної стратегії в контексті інноваційного розвитку бізнесу. Постійний моніторинг ефективності зовнішньоекономічної стратегії в контексті інноваційного розвитку бізнесу є критичним для успіху стратегічного планування та забезпечення досягнення поставлених цілей. Ось кілька кроків, які можна виконати для поточного моніторингу та оцінки ефективності стратегії.

Визначення ключових показників ефективності (KPI). Спільно з командою зовнішньоекономічної стратегії визначення набору KPI, які

відображають досягнення основних цілей стратегії. Це, зокрема, такі показники: обсяги експорту та імпорту, зростання продажів, зростання, кількість нових партнерств тощо.

Збір та аналіз даних. Забезпечити систематичний збір даних про реалізацію стратегії. Це може передбачати моніторинг торговельних операцій, звітність підприємств, аналіз даних звітності, опитування клієнтів та партнерів тощо.

Регулярні звіти та огляди. Формувати регулярні звіти та огляди результатів стратегій. Це може бути щомісячний, квартальний або річний процес, у якому оцінюється досягнення KPI, виявляються тенденції та розвиток коригування заходів за потреби.

Порівняння з поставленими цілями. Порівнювати фактичні результати із запланованими цілями та прогнозами. Визначати причини відхилень і розробити заходи для їх усунення.

Оцінка ризиків та можливостей. Аналізувати зовнішнє середовище, щоб ідентифікувати можливі ризики та можливості для стратегії. Враховувати зміни ринку, зміну законодавства, геополітичні події тощо.

Залучення стейкхолдерів. Залучати важливих стейкхолдерів, таких як урядовці, бізнес-партнери, інвестори та експерти, для обговорення ефективних стратегій і отримання цінних відгуків.

Постійне вдосконалення. Орієнтувати розвиток зовнішньоекономічної стратегії на циклічний процес оцінки, діагностики та коригування. За результатами аналізу змінювати плани і заходи для оптимізації стратегії та досягнення бажаних результатів.

Довгострокове планування. Пам'ятати, що розвиток бізнесу та міжнародної торгівлі – це довгостроковий процес. Встановлювати критерії та корегувати стратегію, щоб вона була актуальною й успішною протягом довгого періоду.

Постійний моніторинг дозволяє не тільки виявляти проблеми вчасно, а й максимально використовувати можливості для інноваційного розвитку та досягнення успіху на міжнародному ринку бізнесу [35].

6.2. Корекція стратегічних напрямів на основі отриманих результатів. Гнучкість та відкритість до змін є ключовими для успішного розвитку інноваційного бізнесу та досягнення успіху на міжнародному ринку. Нами систематизовані кроки, які можна виконати для корекції стратегічних напрямів.

Аналіз результатів. Оцінити досягнення показників ефективності та порівняти їх з прогнозами. Визначити, наскільки були досягнуті поставлені цілі та усунені проблемні питання.

Виявлення причини відхилень. Встановити причини, що призвели до відмови від стратегічних планів. Це можуть бути зміни на регуляторі, конкурентні фактори, зміни в середовищі або внутрішні обмеження.

Обговорення зі стейкхолдерами. Залучити ключових стейкхолдерів, таких як менеджери, інвестори, партнери, для обговорення результатів та пропозицій щодо корекції стратегії. Важливі інші точки зору та отримані з різних джерел дані [36].

Розробка нових цілей. Враховуючи результати аналізу, встановлюючи нові цілі та завдання, які були змінені умовами та сприятимуть розвитку інноваційного бізнесу та міжнародного розширення.

Вибір стратегічних альтернатив. Розробити альтернативні стратегії для досягнення нових цілей. Розглянути, використати інші напрями розвитку, враховуючи їх ризики та потенціал.

Реалізація корекцій. Розробити акційний план для впровадження змін у стратегію. Визначити запас ресурсів, терміни та відповідні особливості для реалізації нових стратегічних напрямів.

Відстеження результатів. Встановити систему моніторингу та контролю за впровадженням змін та досягненням нових цілей. Постійно оцінювати ефективність і адаптувати стратегію за потреби.

Важливо пам'ятати, що корекція стратегічних напрямів – це постійний процес, через умови та економічний контекст ринку вони можуть змінюватися. Коли держава усвідомлює важливість інноваційного розвитку та його вплив на зовнішньоекономічну діяльність, вона може ефективно планувати та реалізовувати стратегії, спрямовані на забезпечення стабільного економічного зростання.

Отже, успішне планування та розвиток інноваційного бізнесу в контексті зовнішньоекономічної стратегії допоможе країні стати привабливим гравцем на міжнародному ринку, залучити іноземні інвестиції та забезпечити стабільний економічний розвиток. Гнучкий та прозорий підхід до стратегічного планування дозволяє адаптуватися до змінного середовища та досягти успіху у світовому масштабі.

Однак, для досягнення успіху необхідно приділити особливу увагу вирішенню низки проблем, які нині ускладнюють інноваційний розвиток у країні. По-перше, уряд повинен зосередитися на створенні сприятливого правового та регуляторного середовища для інноваційних підприємств. Запровадження спрощеної процедури реєстрації інтелектуальної власності, захист прав власників інноваційних розробок та зменшення бюрократичних перешкод – це лише деякі із заходів, які допоможуть прискорити процес комерціалізації інновацій. По-друге, інвестиції у науково-дослідну діяльність та освіту є критичними для забезпечення інноваційного зростання. Уряд повинен сприяти розвитку дослідницьких інститутів, лабораторій та технопарків, а також стимулювати бізнес до інвестування в дослідження і розробки. Залучення приватного сектору до співпраці з університетами і дослідницькими інститутами допоможе ефективно використовувати науковий потенціал для створення інноваційних продуктів та технологій. По-третє, просування українських інноваційних товарів і послуг на зовнішніх ринках вимагає розвитку міжнародної співпраці. Українським підприємствам слід активно співпрацювати із закордонними компаніями, брати участь у міжнародних виставках, конференціях та бізнес-форумах. Також важливо

розвивати дипломатичні зв'язки та формувати торгові делегації для активного просування українських інновацій на світовому ринку.

Однак, для успіху інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу важливо забезпечити координацію зусиль між урядовими структурами, бізнесом, академічними установами та громадським сектором. Лише спільними зусиллями країна зможе стати інноваційним лідером та залучити інвестиції і технології з-за кордону.

2.2. Особливості методології управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Методологія управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу може варіюватися залежно від конкретних умов, галузі діяльності та рівня розвитку компанії. Однак можемо виокремити деякі загальні особливості такої методології:

1. Орієнтованість на майбутнє. Методологія спрямована на розробку стратегічних планів, що допомагають компанії стати більш інноваційною та конкурентоспроможною у майбутньому. Вона враховує тенденції ринку, технологічний прогрес і можливості для впровадження новацій.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Вітчизняний бізнес, що бажає успішно розвиватися інноваційним шляхом, має оцінювати зміни на ринку, дії конкурентів, зміни законодавства, технологічний прогрес тощо. Це дозволяє підготуватися до майбутніх викликів та знайти можливості для інновацій.

3. Внутрішні ресурси і здібності. Методологія оцінює внутрішні ресурси, які можуть бути використані для інноваційного розвитку, такі як наукові дослідження, розробка, кадри, фінансові засоби тощо. Також звертає увагу на наявні здібності компанії для інтеграції інновацій у бізнес-процеси.

4. Залучення зацікавлених сторін. Методологія може передбачати залучення різних зацікавлених сторін, а саме: клієнтів, партнерів,

постачальників, державних органів тощо. Їхні ідеї та думки можуть допомогти виявити потреби ринку та нові можливості.

5. Етапність інноваційного процесу. Методологія може розбивати процес інноваційного розвитку на етапи, з установленням чітких цілей та критеріїв успіху для кожного з них. Це допомагає управляти процесом та контролювати досягнення результатів.

6. Ризик-орієнтованість. Інноваційний розвиток містить певний ризик. Методологія може передбачати аналіз ризиків та розробку стратегій для їхнього зниження. Також важливо здійснювати моніторинг та оцінку реалізації стратегій для вчасного виявлення проблем.

7. Культура інноваційної діяльності. Методологія може допомогти у створенні сприятливої культури для інновацій в компанії. Це може передбачати стимулювання та підтримку творчості співробітників, заохочення співпраці та обміну ідеями, а також визнання і нагородження інноваторів.

8. Фінансова стійкість. Успішний інноваційний розвиток потребує фінансової стійкості компанії. Методологія може містити аналіз фінансової потужності компанії та розробку бюджету на інноваційні проєкти.

9. Моніторинг і оцінка. Методологія повинна передбачати систему моніторингу та оцінки реалізації інноваційного стратегічного плану. Це допомагає вчасно вносити корективи, якщо щось йде не так, або виявити можливості для подальшого вдосконалення.

Ці особливості не є вичерпним списком, і кожна компанія може розробити власну методологію, яка найбільше відповідає її потребам та специфіці діяльності. Однак, успішне впровадження інноваційного розвитку часто ґрунтується на системному та структурованому підході до стратегічного управління.

Інноваційного стратегування бізнесу – це процес розробки і впровадження стратегічного плану, спрямованого на створення та впровадження нововведень в організації з метою забезпечення її стійкої конкурентоспроможності і успішної адаптації до змінних умов ринку.

Інноваційний розвиток бізнесу передбачає перехід від традиційного, стандартного погляду на ділову діяльність до застосування нових ідей, технологій, продуктів, процесів або моделей бізнесу. Інновації можуть стосуватися продуктів, послуг, організаційної структури, маркетингу або будь-якої іншої сфери діяльності компанії [37–38].

У сфері стратегічного управління та інноваційного розвитку існує багато різноманітних моделей, теорій та рамок, які можуть використовуватися для аналізу та планування інноваційного розвитку бізнесу. Ось деякі з них: модель п'яти сил Майкла Портера (використовується для аналізу конкурентного середовища та ідентифікації ключових сил, які впливають на успішність бізнесу); матриця БКГ (Boston Consulting Group) (використовується для аналізу портфеля продуктів компанії та прийняття рішень щодо ресурсного розподілу); матриця Генрі Мінцберга (визначає різні аспекти стратегічного управління, такі як структури, системи та процеси); модель SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози); модель «Стратегічний бульдозер» Роланда Крістенсена (використовується для розробки стратегії, спрямованої на руйнування власних продуктів або послуг підприємства, які стають застарілими або невдалими); модель ланцюжка вартості Майкла Портера (допомагає розуміти, які діяльності додають вартість виробничому процесу, що дозволяє зосередитися на оптимізації діяльності компанії); модель технологічного життєвого циклу (використовується для аналізу і управління змінами в технологічному середовищі та вибору відповідних стратегій). Нами запропоновано структуру моделі управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу (рис. 2.1.) [39–50].

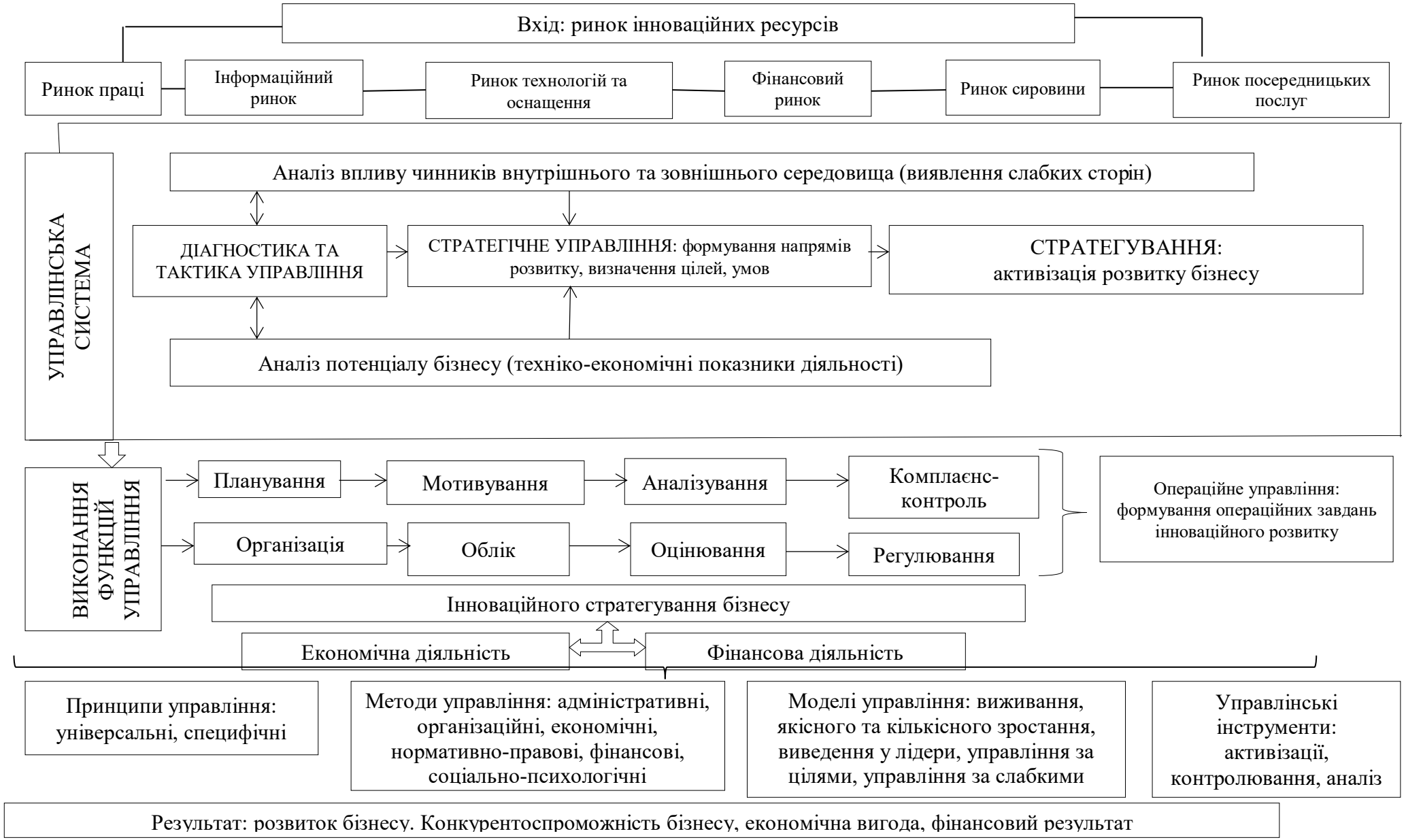


Рис. 2.1. Модель управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Вибір конкретної моделі чи підходу залежить від потреб та характеристик підприємства, а також від особливостей його індустрії та ринку. Для розробки і впровадження ефективної стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу рекомендується залучати професіоналів, які мають досвід у відповідній галузі та стратегічному управлінні.

Оцінка ефективності інноваційного стратегування бізнесу вимагає використання різних методів та підходів. Ці методи можна систематизувати та класифікувати за низкою параметрів, які запропоновані вітчизняними і зарубіжними науковцями [51–58] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Систематизація та класифікація методів оцінки інноваційного розвитку бізнесу

Класифікаційна ознака	За характером інструментарію	За способом зіставлення різночасових грошових витрат та результатів	За видом показників
Методи оцінки	Формалізовані та неформалізовані	Статистичні та динамічні	Методи абсолютних та відносних показників
Характеристика застосування	Формалізовані засновані на використанні математичного апарату для розрахунку показників ефективності, що забезпечує високий рівень об'єктивності та достовірності прийнятих на їх основі інвестиційних рішень. Неформалізовані – на використанні евристичних підходів, результат яких зумовлюється якістю організації роботи експертів, спрямовану на усунення об'єктивного суб'єктивізму їх індивідуальних оцінок	Статистичні методи не враховують зміну вартості грошей з часом. Динамічні методи базуються на дисконтуванні майбутніх грошових надходжень та витрат	Абсолютні показники ефективності можуть вимірюватися у вартісних та часових одиницях. Відносні показники формуються як співвідношення вартісних показників, які характеризують результат від інвестування та витрати, які необхідно здійснити для його отримання

Продовження табл. 2.2

Базові показники оцінки ефективності	*До статистичних методів*: термін окупності інвестицій; проста бухгалтерська рентабельність інвестицій; чисті грошові надходження; коефіцієнт ефективності інвестицій; максимальний грошовий потік (потреба в додатковому фінансуванні). *До динамічних методів*: термін окупності інвестицій з урахуванням дисконтування; внутрішня норма рентабельності (прибутковості); чиста поточна вартість; індекс рентабельності (прибутковості) дисконтованих інвестицій; максимальний грошовий потік з урахуванням дисконтування	*До абсолютних показників:* простий та дисконтований терміни окупності інвестицій; чисті грошові надходження; чиста поточна вартість; максимальний грошовий потік та дисконтований потік. *До відносних показників*: проста (бухгалтерська) рентабельність інвестицій; коефіцієнт ефективності інвестицій; внутрішня норма рентабельності (прибутковості); індекс рентабельності (прибутковості) дисконтованих інвестицій

Джерело: побудовано автором на основі [2–8]

На основі отриманих досліджень нами запропонована власна класифікація методів оцінки ефективності інноваційного стратегування бізнесу.

1. За масштабом аналізу.

1.1. Макроекономічні методи: вивчення впливу інновацій на загальноекономічні показники країни або регіону. Інновації можуть впливати на економіку через різні канали, такі як зростання продуктивності, створення нових ринків, збільшення конкурентоспроможності, стимулювання зайнятості, а також зміну структури виробництва і споживання. Для вивчення впливу інновацій на загальноекономічні показники використовуються різні макроекономічні методи, серед яких можна виділити такі: емпіричні дослідження (вплив інновацій на ВВП, рівень безробіття, інфляцію, експорт та імпорт, споживання тощо); макроекономічні моделі (можуть допомогти

прогнозувати наслідки інноваційних заходів і оцінювати їх вплив на економіку); кейс-стаді (вчені аналізують вплив інновацій на окремі галузі або компанії); аналіз політик (аналізуються різні інструменти підтримки інновацій, такі як державні субсидії, податкові пільги, інноваційні центри тощо); розрахунок мультиплікаторів (макроекономічні мультиплікатори використовуються для оцінки роздрібненого впливу змін у різних сферах економіки на загальну економіку); сценарний аналіз (розглядаються різні можливі варіанти розвитку подій, включно з різними рівнями інноваційної активності, і оцінюється їх вплив на економіку).

Використання цих методів може допомогти країні або регіону зрозуміти, наскільки інновації впливають на економіку та які заходи можуть бути вжиті для сприяння інноваційному розвитку. Отримані результати аналізів можуть стати основою для формулювання ефективної інноваційної політики та стратегії розвитку.

1.2. Мезоекономічні методи: аналіз секторів економіки або конкретних галузей. Вони посідають проміжне місце між макроекономічним підходом, який досліджує економіку в цілому, і мікроекономічним підходом, що зосереджується на окремих ринкових агентах, таких як підприємства та споживачі. Деякі з основних мезоекономічних методів аналізу секторів економіки або галузей: кластерний аналіз (визначення класів схожих підприємств або організацій, які діють у певному секторі або галузі, для з'ясування спільних особливостей, конкурентних переваг та можливостей для співпраці); аналіз загального ланцюжка виробництва (вивчення всіх етапів виробництва в конкретному секторі або галузі, щоб зрозуміти, як зміни на одному етапі виробництва можуть впливати на весь ланцюжок та на кінцевий продукт); оцінка конкуренції (вивчення структури конкуренції у певному секторі, включно з дослідженнями ринкових часток підприємств, бар'єрами до входу нових учасників на ринок, рівнем концентрації тощо); аналіз технологічних зрушень (вивчення впровадження нових технологій та інновацій у конкретних галузях, а також їх вплив на продуктивність та

конкурентоспроможність); економічна ефективність (оцінка ефективності галузі або сектору, включно з аналізом рентабельності, витрат та ефективності використання ресурсів); аналіз ринкових трендів (вивчення динаміки попиту та пропозиції на ринку певної галузі або сектору, щоб передбачати майбутні тенденції і зміни).

Мезоекономічний аналіз допомагає краще зрозуміти внутрішні процеси та особливості окремих галузей або секторів економіки, що може сприяти розробці більш міцної індустріальної та економічної політики, спрямованої на підтримку і розвиток конкретних сфер.

1.3. Мікроекономічні методи: аналіз окремих підприємств або організацій. Ці методи дозволяють розуміти, як окремі суб'єкти взаємодіють на ринку, як вони визначають ціни, виробництво, споживання та інші економічні параметри. Основні мікроекономічні методи аналізу окремих підприємств або організацій такі: теорія споживача (аналізується, як споживачі раціонально вибирають між різними благами та послугами з обмеженими ресурсами); теорія фірми (вивчення прийняття рішень підприємствами, їхніх виробничих методів, вибору оптимальної виробничої масштабності, цін, а також дослідження конкуренції на ринку); аналіз ринкової структури (вивчення структури ринку, такої як монополія, олігополія, конкуренція, та її вплив на цінову політику підприємств); еластичність попиту та пропозиції (визначення реакції споживачів на зміни цін та виробників на зміни умов виробництва); аналіз рівноваги на ринку (дослідження процесу встановлення рівноваги між попитом та пропозицією на ринку, що приводить до визначення ринкової ціни і кількості); економічна оцінка проєктів та інвестицій (визначення ефективності окремих проєктів або інвестицій з урахуванням витрат та доходів).

Мікроекономічний аналіз допомагає розкрити особливості функціонування окремих ринкових суб'єктів, зрозуміти, як вони реагують на зміни в умовах, та прийняти ефективні рішення для досягнення своїх цілей. Ці

методи використовуються в економічних дослідженнях, управлінні підприємствами, а також у розробці бізнес-стратегій [59].

2. За характером оцінки.

2.1. Кількісні методи: засновані на математичних розрахунках і статистичному аналізі (наприклад, ROI, NPV, IRR тощо). Кількісні методи в економіці є ключовими для здійснення математичних розрахунків і статистичного аналізу, що дозволяє зробити більш об'єктивні та точні висновки. Вони забезпечують науковий підхід до вивчення економічних явищ і допомагають робити прогнози, оцінки та приймати рішення на основі кількісних даних. Основні кількісні методи такі: статистичний аналіз (використання статистичних методів для обробки та аналізу економічних даних, включно з розрахунком середніх значень, дисперсії, кореляційних залежностей, регресійних моделей тощо); математичне програмування (використання лінійного програмування, цілочисельного програмування, динамічного програмування та інших математичних методів для розв'язання економічних задач, таких як оптимізація виробництва, розподіл ресурсів, управління запасами тощо); моделювання (використання формальних математичних моделей для представлення та аналізу економічних явищ і процесів, таких як макроекономічні моделі, моделі рівноваги на ринку, моделі виробництва та споживання тощо); індексні методи (розрахунок індексів цін, обсягів виробництва, споживання та інших економічних показників, що дозволяє вимірювати зміни в часі); економетрія (поєднання економічної теорії з методами статистичного аналізу для побудови економетричних моделей та оцінки параметрів); системний аналіз (вивчення економічних систем як цілого, а не окремих компонентів, а також взаємозв'язку між різними елементами економіки) [60].

Ці методи дозволяють економістам і дослідникам отримувати кількісні дані, які базуються на фактичних числових значеннях і фігурах. Це допомагає дійти виважених висновків та робити прогнози, що є важливим для прийняття

обґрунтованих економічних рішень та розвитку науково обґрунтованих економічних політик.

2.2. Якісні методи: експертні оцінки, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз тощо. Якісні методи в економіці зазвичай базуються на описовому аналізі та інтерпретації нечислових даних і інформації. Вони доповнюють кількісні методи, забезпечуючи більш глибоке розуміння контексту, в якому функціонує економіка. Деякі з основних якісних методів в економіці такі: експертні оцінки (залучення експертів або фахівців, щоб отримати їхні висновки, думки і передбачення щодо економічних явищ, тенденцій, ризиків та можливостей); SWOT-аналіз (вивчення сильних і слабких сторін підприємства, галузі або економіки (Strengths, Weaknesses) та можливостей і загроз (Opportunities, Threats), що допомагає зрозуміти його конкурентні переваги та ризики; PESTEL-аналіз (аналіз впливу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів на економіку, бізнес або галузь); кейс-стаді (детальний аналіз конкретних ситуацій, проєктів або прикладів, що допомагає зрозуміти особливості та фактори успіху чи невдачі); фокус-групи (організація спеціальних зустрічей з групами людей для обговорення певних тем, що дозволяє отримати різноманітні думки, ідеї та переживання); соціологічні дослідження (застосування методів соціології для вивчення поведінки, поглядів та ставлення споживачів, підприємств, ринкових агентів тощо).

Ці методи допомагають розширити уявлення про економічні явища, зрозуміти вплив різних факторів на ринкові умови, дослідити суб'єктивні відчуття та думки учасників ринку. Вони особливо корисні при аналізі складних та неоднозначних ситуацій, де числові дані можуть бути обмежені або недостатні для повного розуміння контексту.

3. За часовим горизонтом.

3.1. Короткострокові методи: оцінка результатів за період до одного року.

3.2. Середньострокові методи: 1–5 років.

3.3. Довгострокові методи: понад 5 років.

4. За об'єктом оцінки.

4.1. Оцінка продуктових інновацій. Оцінка продуктових інновацій є важливою частиною процесу розробки нових продуктів або модифікації наявних. Вона допомагає оцінити потенціал інновації, передбачити її успішність на ринку та визначити стратегії для її впровадження. Для оцінки продуктових інновацій можуть застосовуватися різні методи та підходи, зокрема: ринковий аналіз (вивчення ринкових умов, визначення потенційної цільової аудиторії, аналіз конкурентів, виявлення можливостей та загроз на ринку для нового продукту); концепт-тестування (здійснення опитувань або фокус-груп, щоб з'ясувати, як споживачі реагують на ідею нового продукту, їхні очікування, інтерес та наміри його купівлі); технічна оцінка (аналіз технічної реалізованості інновації, оцінка складності розробки, необхідних ресурсів і технологічних знань); економічний аналіз (визначення потенційних витрат на розробку та впровадження інновації, прогноз доходів, оцінка рентабельності та визначення перспектив відновлення інвестицій); оцінка інтелектуальної власності (вивчення патентного ландшафту та інших аспектів інтелектуальної власності, щоб визначити можливі ризики і забезпечити захист інновації); аналіз ризиків (визначення потенційних ризиків і визначення стратегій для управління ними); тестування прототипів (випробування робочих зразків продукту для перевірки його функціональності та якості); оцінка зворотного зв'язку (аналіз відгуків від перших клієнтів або користувачів нового продукту) [61–62].

Після проведення оцінки інновації на основі отриманих даних можна приймати рішення про те, чи варто продовжувати розробку та впровадження продукту. Оцінка інновацій допомагає знизити ризики, пов'язані з розробкою нових продуктів, і забезпечити більш успішний вихід на ринок.

4.2. Оцінка технологічних інновацій. Оцінка технологічних інновацій є важливим процесом для визначення потенційного впливу нових технологій на бізнес або галузь. Вона допомагає визначити технічну та економічну

цілеспрямованість інновацій та їхню здатність забезпечити конкурентні переваги. Для оцінки технологічних інновацій можуть застосовуватися різні методи та критерії, зокрема: технічна реалізованість (оцінка технічних можливостей впровадження інновації, наявність необхідних знань, ресурсів і технологій); переваги інновації (визначення конкурентних переваг, які можуть забезпечити нові технології, такі як зниження вартості виробництва, покращення якості, збільшення продуктивності тощо); патентна належність (аналіз наявних патентів та інтелектуальної власності для перевірки можливих правових обмежень або ризиків); рівень інноваційності (оцінка рівня новизни технології порівняно з наявними рішеннями та технологіями на ринку); вартість впровадження (оцінка затрат на розробку та впровадження нової технології); вплив на довкілля (аналіз екологічних наслідків інновації та її відповідність стандартам екологічної безпеки); прогноз доходів (оцінка потенційних доходів, які можна отримати від впровадження нової технології); ризики (визначення можливих технічних, економічних, правових та інших ризиків, пов'язаних з впровадженням інновації).

Застосування цих методів допомагає зробити обґрунтовані висновки про технологічні інновації, забезпечити краще планування та управління проєктами, а також знизити ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій. Оцінка технологічних інновацій є важливим етапом у розробці та реалізації нових технологічних рішень і забезпечує їх успішне впровадження на ринку.

4.3. Оцінка організаційних інновацій. Оцінка організаційних інновацій є важливим етапом у процесі впровадження нових організаційних практик, процесів, структур або культур в організації. Цей процес допомагає визначити ефективність інновації, виявити її переваги та недоліки, а також забезпечити правильне впровадження та успішну адаптацію у внутрішньому середовищі організації. Для оцінки організаційних інновацій можуть застосовуватися такі методи та підходи: аналіз організаційної культури (вивчення цінностей, норм, взаємодії та ставлення співробітників усередині організації, що допомагає

зрозуміти, наскільки інновація сприймається та підтримується); оцінка змін (визначення рівня змін, які необхідно впровадити для успішної імплементації інновації, та їх вплив на організацію і персонал); аналіз персоналу (вивчення компетенцій та навичок персоналу, виявлення необхідних навичок для успішної реалізації інновації); моніторинг та оцінка прогресу (стеження за впровадженням інновації та оцінка його результатів на різних етапах реалізації); залучення зацікавлених сторін (вивчення думок та поглядів зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, співробітників тощо) стосовно інновації); контрольні списки та індикатори (використання контрольних списків або ключових показників продуктивності для оцінки успіху впровадження інновації); аналіз витрат і вигод (визначення витрат, пов'язаних з імплементацією організаційної інновації, та зіставлення їх з очікуваними вигодами); стратифікація ризиків (виявлення можливих ризиків інновації та розподіл їх за рівнями важливості) [63].

Оцінка організаційних інновацій допомагає забезпечити успішну реалізацію змін в організації, підвищити її конкурентоспроможність, залучити співробітників до інноваційного процесу та досягти успіху в новому середовищі.

4.4. Оцінка маркетингових інновацій. Оцінка маркетингових інновацій є важливим етапом у розвитку бізнесу, оскільки дозволяє визначити ефективність нових маркетингових стратегій та методів і впровадження нових підходів до продажу продуктів або послуг. Цей процес допомагає оцінити потенційний успіх маркетингових інновацій, їх вплив на споживачів та конкурентів, а також забезпечує планування та налагодження ефективного маркетингового стратегічного напряму. Для оцінки маркетингових інновацій можуть застосовуватися такі методи і підходи: аналіз споживачів (вивчення потреб, побажань, поведінки та ставлення цільової аудиторії до нового продукту або послуги); тестування концепції (випробування концепції нового продукту або маркетингової стратегії на малій аудиторії споживачів для збору фідбеку та виправлення недоліків); аналіз конкурентів (вивчення

маркетингових стратегій конкурентів, їх слабких та сильних сторін для визначення конкурентоспроможності маркетингових інновацій); економічний аналіз (визначення вартості впровадження маркетингових інновацій та оцінка очікуваних прибутків); оцінка ризиків (виявлення можливих ризиків, пов'язаних з впровадженням нових маркетингових стратегій та методів, і визначення стратегій їх управління); вимірювання результатів (визначення ключових показників продуктивності та ефективності маркетингових інновацій); оцінка іміджу бренда (вивчення впливу нових маркетингових підходів на імідж бренда та сприйняття споживачами); фідбек від зовнішніх експертів (залучення експертів або консультантів для оцінки маркетингових інновацій з позиції незалежної думки).

Оцінка маркетингових інновацій допомагає виявити сильні та слабкі сторони нових підходів та забезпечує підготовку до їх ефективного впровадження. Коректний аналіз маркетингових інновацій може допомогти підвищити конкурентоспроможність бізнесу та забезпечити успіх на ринку.

5. За методологією.

5.1. Економетричні моделі. Найпоширеніші типи економетричних моделей: проста лінійна регресія (модель, яка вивчає залежність однієї змінної від іншої, припускаючи лінійний взаємозв'язок між ними); множинна регресія (модель, яка містить більше ніж одну незалежну змінну, що впливає на залежну змінну); системи одновимірних рівнянь (група економетричних рівнянь, які аналізують змінні, що взаємодіють одна з одною); векторна авторегресія (модель для аналізу часових рядів, в якій залежна змінна залежить від попередніх значень самих себе та інших змінних); інтегровані моделі (моделі, які аналізують залежність змінних від їхніх інтегрованих значень у часі).

Економетричні моделі дозволяють дослідникам проводити детальний аналіз економічних процесів, прогнозувати майбутні економічні тенденції та вивчати взаємозв'язки між різними змінними, що допомагає приймати обґрунтовані економічні рішення і розробляти ефективні стратегії.

5.2. Моделі на основі ігрової теорії. Моделі на основі ігрової теорії є одним з ключових інструментів для аналізу стратегічних взаємодій між різними «гравцями» в ситуаціях, де їхні рішення взаємозалежні і впливають один на одного. Ігрова теорія досліджує такі ситуації і допомагає розуміти, як різні гравці повинні приймати рішення для досягнення найкращих результатів для себе в умовах конкуренції або співпраці. Основні компоненти моделей на основі ігрової теорії. Гравці: ігрова теорія вивчає ситуації за участю двох або більше учасників, які можуть ухвалювати рішення. Стратегії: кожен гравець має свій вибір можливих стратегій, які він може обрати. Виграші: кожному учаснику передбачено виграші або втрати залежно від вибору стратегій всіх гравців. Рівновага: рівновага в іграх означає ситуацію, коли жоден учасник не має стимулу змінити свою стратегію за умови, що всі інші залишають свої стратегії незмінними [64].

5.3. Сценарний аналіз. Сценарний аналіз є методом стратегічного планування та прийняття рішень, який дозволяє розглядати різні можливі майбутні сценарії та їх вплив на бізнес, проєкт або організацію. Цей аналіз допомагає зрозуміти ризики та можливості, оцінити вплив різних факторів та подій і розробити стратегії, що будуть ефективними незалежно від того, який сценарій реалізується в майбутньому. Основні етапи сценарного аналізу.

Визначення ключових факторів: вибір та ідентифікація основних чинників, які можуть вплинути на ситуацію або проєкт. Вони можуть бути економічними, політичними, соціокультурними, технологічними тощо.

Розробка сценаріїв: створення різних сценаріїв майбутнього, які базуються на різних комбінаціях ключових факторів та подій. Кожен сценарій має свої власні особливості та можливий розвиток подій.

Аналіз сценаріїв: оцінка кожного сценарію з точки зору його ймовірності, впливу та наслідків. Визначення потенційних ризиків та можливостей, пов'язаних з кожним сценарієм.

Розробка стратегій: вивчення альтернативних стратегій, які враховують різні сценарії. Розробка планів дій для кожного сценарію з метою мінімізації

ризиків та максимізації можливостей.

Вибір оптимальних стратегій: вибір стратегій, які найбільш ефективні та адаптовані до різних сценаріїв.

Моніторинг і адаптація: постійне відстеження ситуації, розгортання подій та перегляд стратегій у відповідності з актуальними змінами.

Сценарний аналіз допомагає зробити прийняття рішень більш осмисленим та обґрунтованим, забезпечує більшу готовність до різних ситуацій, допомагає виявити можливі ризики та можливості і розробити відповідні стратегії. Він широко використовується в бізнесі, фінансах, економіці, політиці та інших сферах діяльності.

5.4. Бенчмаркінг. Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це процес порівняння та аналізу продуктивності, ефективності або успішності організації, підприємства, процесу, продукту чи послуги з найкращими практиками і досягненнями інших аналогічних суб'єктів на ринку або відомих лідерів у галузі. Головною метою бенчмаркінгу є виявлення слабких місць та можливостей для покращення, а також впровадження передових методів і стратегій для досягнення конкурентної переваги. Основні види бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг. Порівняння різних одиниць або процесів у межах власної організації. Внутрішній бенчмаркінг допомагає знаходити кращі практики в межах організації та впроваджувати їх в інших підрозділах;

- зовнішній бенчмаркінг. Порівняння з відомими та успішними компаніями, що працюють у тій само галузі або мають схожі процеси. Зовнішній бенчмаркінг допомагає здобути інсайти та ідеї з найкращих практик у галузі;

- конкурентний бенчмаркінг. Порівняння з прямими конкурентами. Цей тип бенчмаркінгу допомагає з'ясувати переваги або недоліки організації порівняно з конкурентами;

- функціональний бенчмаркінг. Порівняння процесів або функцій, що можуть бути поділені між різними організаціями, навіть якщо вони не займаються однією галуззю.

5.5. Кейс-студії. Кейс-студії (англ. case studies) – це детальні дослідження конкретних ситуацій, подій, проєктів, компаній або осіб, які використовуються для аналізу та вивчення практичних проблем, прийняття рішень, успіхів або невдач. У кейс-студіях зазвичай розглядаються реальні життєві ситуації, що дозволяє студентам, дослідникам та фахівцям з різних галузей зрозуміти і зануритися в конкретні випадки, аналізувати причини та наслідки, а також розвивати критичне мислення та рішення. Пропонуємо розглянути основні етапи кейс-студії.

Визначення проблеми. Опис конкретної проблеми або ситуації, яка досліджуватиметься. Це може бути складна бізнес-ситуація, стратегічне рішення, невдалий проєкт або успішний досвід.

Збір даних. Збір необхідної інформації про ситуацію або обставини, що вивчаються. Це може бути аналіз фінансових даних, інтерв'ю з учасниками, дослідження ринку та інші джерела інформації.

Аналіз ситуації. Детальний розбір і аналіз даних, що були зібрані. Виявлення ключових проблем, факторів, впливу та взаємодії.

Визначення альтернативних рішень. Розгляд різних можливих підходів до вирішення проблеми або вдосконалення ситуації.

Прийняття рішення. Вибір оптимального варіанта рішення на основі аналізу та аргументації.

Висновки. Підсумок роботи над кейсом, висновки та рекомендації.

Кейс-студії можуть застосовуватися в навчальних закладах як частина навчальних програм для студентів, у бізнесі для аналізу внутрішніх і зовнішніх проблем компаній, а також у наукових дослідженнях для вивчення конкретних явищ та процесів. Вони допомагають краще зрозуміти реальний світ та передбачити можливі варіанти дій. Кейс-студії є популярним засобом навчання, оскільки вони стимулюють активну участь студентів і розвивають аналітичні та критичні навички.

6. За типом інформації.

6.1. Ґрунтуються на первинних даних: опитування, інтерв'ю,

спостереження.

6.2. Ґрунтуються на вторинних даних: аналіз документів, статистичний аналіз, вивчення літератури.

7. За джерелами фінансування інновацій.

7.1. Оцінка власного фінансування. Оцінка власного фінансування є важливим етапом у фінансовому аналізі організації, бізнесу або проєкту. Вона допомагає з'ясувати, наскільки компанія чи проєкт залежать від внутрішніх джерел фінансування, зокрема власного капіталу, прибутку та інших джерел, і які можливості є для розвитку без залучення зовнішніх джерел фінансування (наприклад, позики або інвестицій).

Для оцінки власного фінансування можна використовувати ключові показники, які нами систематизовані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники оцінки власного фінансування інноваційного розвитку бізнесу

№ п/п	Показник	Характеристика	Значення
1	2	3	4
1	Відношення власного капіталу до загального капіталу (ВК / ЗК)	Цей показник вказує на частку власного капіталу в загальному капіталі організації	Відношення вище означає, що компанія більш стабільна та менше залежить від зовнішніх джерел фінансування
2	Відношення власного капіталу до активів (ВК / А)	Цей показник вказує на ступінь фінансової незалежності компанії та його здатність використовувати власні ресурси для покриття активів	Високе відношення означає, що компанія має достатньо власних коштів для операцій
3	Відношення прибутку до власного капіталу (П / ВК)	Цей показник вказує, який відсоток прибутку генерується на кожну одиницю власного капіталу	Високе значення вказує на ефективне використання власних ресурсів

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
4	Відношення резервів до власного капіталу (Р / ВК)	Цей показник визначає, який відсоток збережених коштів є власним капіталом	Високий показник свідчить про фінансову стійкість та здатність компанії забезпечити потреби з власних ресурсів
5	Прибуток на акцію (EPS)	Цей показник вимірює частку прибутку, яка припадає на кожну акцію власного капіталу	Високий EPS свідчить про високу прибутковість компанії для акціонерів

Джерело: побудовано автором на основі [9–12]

Враховуючи ці показники та проводячи детальний фінансовий аналіз, компанія чи проєкт може зробити висновки щодо своєї фінансової стійкості, здатності до самофінансування та визначити потребу в залученні зовнішніх джерел фінансування у разі необхідності розширення діяльності або розвитку нових проєктів.

7.2. Оцінка залучення інвестицій. Під час оцінки залучення інвестицій основним завданням є переконати потенційних інвесторів у привабливості інвестиційної пропозиції та забезпечити оптимальні умови для обох сторін.

Основні кроки оцінки залучення інвестицій:

7.2.1. Розробка бізнес-плану. Підготовка детального бізнес-плану, який містить стратегію розвитку, маркетингові плани, фінансові прогнози, аналіз конкурентного середовища та ризиків. Бізнес-план повинен детально пояснювати, як компанія планує використовувати залучені кошти та як інвестори зможуть отримати прибуток.

7.2.2. Визначення потреб у фінансуванні. Визначення необхідної суми фінансування та структури інвестицій (наприклад, власний капітал, позики, інвестиційні кошти) для успішної реалізації проєкту чи підтримки компанії.

7.2.3. Визначення мети інвестицій. Чітке визначення того, як інвестиції використовуватимуться та яких цілей планується досягти завдяки фінансуванню.

7.2.4. Пошук інвесторів. Пошук потенційних інвесторів, які можуть бути зацікавлені в інвестуванні у вашу компанію або проєкт. Це може бути контакт з венчурними фондами, приватними інвесторами, банками тощо.

7.2.5. Проведення переговорів. Проведення переговорів з потенційними інвесторами щодо умов фінансування, ділових умов, прав та обов'язків сторін.

7.2.6. Забезпечення юридичної підтримки. Залучення юридичних експертів для підготовки відповідних документів та забезпечення правової чистоти угоди.

7.2.7. Проведення додаткового дилідженсу. Проведення додаткового дослідження та перевірки фінансових даних компанії або проєкту інвесторами.

7.2.8. Підписання угоди. Укладення офіційних угод та інвестиційної угоди з інвесторами.

Залучення інвестицій може бути складним і часом витратним процесом. Однак успішна оцінка та залучення інвестицій може значно сприяти розвитку компанії або реалізації проєкту і забезпечити необхідні фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей.

7.3. Оцінка грантового фінансування. Гранти являють собою безповоротні фінансові дотації, які надаються різними організаціями, урядами, фондами чи філантропічними організаціями з метою підтримки певних ініціатив або досліджень, які мають громадський, науковий або соціальний інтерес. Для оцінки грантового фінансування можна виконати зазначені нижче кроки.

Визначення цілей та потреб. Чітко сформулюйте цілі вашого проєкту чи дослідження та визначте фінансові потреби для їх досягнення. Пам'ятайте, що гранти часто призначаються для підтримки певних громадських, наукових, освітніх або соціальних цілей.

Пошук грантових програм. Дослідіть різні грантові програми, які відповідають вашим цілям та сфері діяльності. Це можуть бути урядові гранти, приватні фонди, міжнародні організації тощо. Ознайомтеся з вимогами та критеріями відбору кожної програми.

Підготовка заявки. За потреби підготуйте заявку на грант, яка містить інформацію про ваш проєкт, його мету, методологію, бюджет та план дій. Зверніть увагу на те, що кожна грантова програма може мати свої вимоги щодо оформлення заявки.

Оцінка шансів на успіх. Ретельно оцініть свої шанси отримати грант. Приділіть увагу тому, наскільки ваш проєкт відповідає цілям і пріоритетам грантової програми, а також вашому досвіду та експертизі.

Розробка бюджету. Підготуйте реалістичний бюджет для вашого проєкту чи дослідження. Вкажіть усі витрати та визначте, наскільки грант допоможе покрити витрати.

Подання заявки. Після підготовки заявки подайте її відповідно до вимог грантової програми та в зазначений термін.

Очікування результатів. Очікуйте рішення від грантової програми. Після отримання результатів проаналізуйте їх та реагуйте відповідно до ситуації.

Важливо мати на увазі, що конкуренція за грантове фінансування може бути великою, тому необхідно бути готовим до вивчення більш ніж однієї можливості та підготовки переконливої доповідної заявки. Також слід бути відкритим до співпраці та комунікації з представниками грантових програм.

7.4. Оцінка кредитного фінансування. Основні кроки оцінки кредитного фінансування: визначення фінансових потреб (визначити фінансові потреби та об'єктиви для отримання кредиту. Обрати тип кредиту (оборотний, інвестиційний, особистий тощо) та розрахувати необхідну суму).

Аналіз фінансового стану. Проаналізувати фінансовий стан, включно з балансом, прибутком та збитками, грошовим потоком, вартістю активів і заборгованості. Впевнитися, що є можливість повертати кредит із процентами згідно з умовами позики.

Вибір кредитного продукту та установи. Вивчити різні кредитні продукти та установи, які надають кредити. Порівняти умови кредитування, зокрема розмір процентної ставки, строк позики, комісії тощо. Оцінка ризиків. Ретельно оцінити ризики, пов'язані з отриманням кредиту. Врахувати можливі

ризики, такі як зміни відсоткових ставок, нестабільність бізнес-середовища, платоспроможність та інші фактори. Розробка плану повернення кредиту. Розробити детальний план повернення кредиту, включно з графіком виплат та резервуванням коштів для сплати. Підготовка документів. Підготувати необхідні документи для отримання кредиту: фінансові звіти, бізнес-план, документи про власність, довідки тощо. Подання заявки на кредит. Подати заявку на кредит в обрану фінансову установу. Дотримуватися усіх вимог та процедур. Аналіз рішення (після подання заявки дочекатися рішення від банку або кредитної установи. Врахувати можливість переговорів з банком щодо умов кредиту) [65–66].

Оцінка кредитного фінансування допомагає підготуватися до процесу отримання кредиту, мінімізувати ризики та забезпечити успішне отримання необхідних коштів для реалізації проєктів чи задумів. Завжди ретельно ознайомлюйтеся з умовами кредитування та звертайтеся по допомогу до фінансових експертів за потреби.

8. За стадією інноваційного процесу.

8.1. Оцінка на стадії ідеї або концепції. На цьому етапі оцінюються перспективи успіху і потенційні ризики щодо реалізації ідеї чи концепції. Цей процес допомагає прийняти обґрунтоване рішення щодо подальшого розвитку проєкту або бізнесу. Оцінка на стадії ідеї або концепції може містити такі елементи: аналіз ринкової потреби (вивчення ринку та розуміння, чи існує реальна потреба у вашому продукті або послузі, яку ви плануєте запропонувати. Дослідження конкурентів та аналіз ринкових трендів); унікальна пропозиція (USP) (визначення унікальних характеристик вашої ідеї, які роблять її конкурентоспроможною на ринку); технічна та фінансова реалізованість (оцінка технічної можливості втілити ідею в життя, а також визначення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєкту); оцінка ризиків (виявлення можливих ризиків та визначення стратегій їх зменшення або уникнення); бізнес-модель (визначення бізнес-моделі, яка описує, як ви будете генерувати прибуток з вашої ідеї); прогноз результатів (розрахунок

потенційних фінансових результатів і визначення потенційної рентабельності проєкту); маркетинговий план (розробка стратегії маркетингу і продажів для просування вашої ідеї на ринку); експертна оцінка (залучення фахівців із різних галузей для отримання об'єктивної думки щодо перспектив ідеї).

Після проведення оцінки на стадії ідеї або концепції ви отримаєте зрозумілі дані для прийняття рішення щодо того, чи варто продовжувати розробку проєкту або ініціативи. Оцінка на цьому етапі є важливою, оскільки дозволяє зекономити час, зусилля та кошти, уникнути невдач та зосередитися на перспективніших ідеях.

8.2. Оцінка на стадії розробки. На цьому етапі вже існують певні вихідні дані та прототипи, і оцінка допомагає з'ясувати ефективність проєкту, його можливості для досягнення мети та виявлення можливих ризиків та проблем. Елементи оцінки на стадії розробки можуть передбачати: відповідність цілям та вимогам (переконатися, що проєкт відповідає своїм початковим цілям та вимогам і що розробка йде у правильному напрямку); технічний аналіз (оцінити технічний аспект проєкту, зокрема функціональність, дизайн, архітектуру, технології, а також взаємодію з іншими системами, якщо це застосовується); бюджет та графік (переконатися, що проєкт у межах бюджету та графіка розробки, і якщо є затримки або перевищення витрат, з'ясувати причини та наслідки); виявлення проблем (виявити будь-які поточні проблеми, які можуть виникати під час розробки, і розробити план дій для їх вирішення); тестування та зворотний зв'язок (оцінити результати тестування продукту або послуги та зібрати зворотний зв'язок від користувачів чи споживачів); команда та ресурси (переконатися, що наявні необхідні ресурси та кваліфікована команда для успішної реалізації проєкту); ринкова стратегія (оцінити потенціал продукту чи послуги на ринку, з'ясувати, як буде просуватися продукт та як будуть залучатися клієнти); порівняння з конкурентами (з'ясувати, які конкурентні переваги має ваш продукт чи послуга порівняно з аналогами на ринку).

Оцінка на стадії розробки допомагає знизити ризики та покращити якість проєкту або продукту перед його запуском на ринок. Така оцінка важлива для вирішення питання, чи варто продовжувати розробку, вносити зміни у концепцію, додавати нові функції або припинити проєкт у разі недосягнення поставленої мети.

8.3. Оцінка на стадії впровадження. На цьому етапі проєкт уже реалізовується і перебуває у процесі роботи. Елементи оцінки на стадії впровадження можуть передбачати: досягнення цілей (оцінити, наскільки проєкт досяг поставлених цілей і очікуваних результатів. Порівняти фактичні результати з плановими); використання ресурсів (оцінити ефективність використання ресурсів (грошових, людських, матеріальних) під час впровадження проєкту); взаємодія зі стейкхолдерами (оцінити ступінь задоволення та залученості стейкхолдерів (замовників, користувачів, співробітників тощо) у процес впровадження); управління ризиками (виявити та оцінити ризики, які можуть виникати під час впровадження, і визначити ефективність заходів щодо їх управління); задоволення клієнтів (оцінити ступінь задоволення клієнтів чи користувачів продукту або послуги, яка була впроваджена); план дій на майбутнє (розробити план дій на майбутнє, що передбачає подальші кроки з розвитку проєкту або корекцію недоліків); фінансова ефективність (провести фінансову оцінку проєкту на стадії впровадження, включно з витратами та прибутком); навчання та підтримка (оцінити ефективність програм навчання та підтримки для персоналу під час впровадження нових процесів або технологій).

Оцінка на стадії впровадження допомагає виявити сильні сторони проєкту та його проблемні аспекти. Це дає змогу приймати рішення щодо внесення змін, вдосконалення процесів або розробки нових стратегій для покращення продуктивності і результативності проєкту в майбутньому. Оцінка на цьому етапі є важливою, оскільки допомагає підтримувати високу якість проєкту та впевненість у досягненні поставлених цілей.

8.4. Оцінка на стадії розширення та масштабування. На цьому етапі зазвичай існують певні позитивні результати, і оцінка спрямована на з'ясування можливостей досягнення більшої аудиторії або ринкової присутності. Елементи оцінки на стадії розширення та масштабування можуть бути такими: ринковий аналіз (вивчення ринкових умов та ідентифікація нових можливостей для розширення бізнесу чи продукту); фінансова стійкість (оцінка фінансової стійкості підприємства та визначення необхідних інвестицій для масштабування); організаційна готовність (оцінка організаційної структури та здатності компанії адаптуватися до збільшеного обсягу діяльності); запланована стратегія масштабування (визначення стратегії розширення, зокрема маркетингові, виробничі, логістичні та інші аспекти); партнерство (розгляд можливостей партнерства з іншими компаніями чи організаціями для масштабування); масштабованість технології (визначення здатності технології або процесів підтримувати збільшений обсяг діяльності); ризики (виявлення потенційних ризиків та визначення стратегій їх зменшення чи уникнення на стадії масштабування) [67].

Оцінка на стадії розширення та масштабування допомагає визначити план дій для збільшення обсягів діяльності, прийняти рішення щодо масштабування та розробити стратегії для успішного збільшення ринкової присутності. Необхідно ретельно вивчити ризики та забезпечити відповідну організаційну готовність перед розширенням та масштабуванням.

Важливо розуміти, що вибір методу залежить від конкретних цілей дослідження, доступності даних та ресурсів, а також особливостей інноваційного проєкту або програми. Крім того, часто найефективнішою вважається комбінована оцінка з використанням декількох методів з різних категорій. При оцінці ефективності інноваційного стратегування бізнесу важливо взяти до уваги не тільки безпосередній економічний результат, а й додаткові ефекти, такі як підвищення конкурентоспроможності, репутаційні ризики і можливості та вплив на стейкхолдерів. Також може бути корисно

залучати до процесу оцінки зовнішніх експертів або консультантів, які можуть надати об'єктивний погляд на ситуацію і вказати на слабкі та сильні сторони стратегії.

Удосконалення методології управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу може сприяти більш успішному впровадженню інновацій та зміцненню конкурентних позицій компаній на ринку. Нами обґрунтовані пропозицій щодо удосконалення такої методології:

1. Врахування потреб клієнтів. Забезпечення взаємодії з клієнтами на ранніх етапах стратегічного планування інновацій може допомогти зрозуміти їх потреби та очікування. Важливо передбачити зворотний зв'язок від клієнтів, а також дослідження ринкових тенденцій, щоб ідентифікувати потенційні можливості для інноваційних продуктів і послуг.

2. Розвиток культури інновацій. Важливо створити в компанії сприятливу атмосферу для стимулювання творчості та інновацій. Залучення працівників до процесів генерації ідей, сприяння навчанню та експериментам допоможуть розвивати культуру інновацій і забезпечити генерацію нових ідей.

3. Використання технологій. Впровадження сучасних технологій аналізу даних, штучного інтелекту та машинного навчання може допомогти в розумінні ринкових тенденцій, прогнозуванні попиту та виявленні можливих ніш для інновацій.

4. Співпраця з іншими компаніями та стартапами. Встановлення партнерства з іншими підприємствами, дослідницькими установами та стартапами може збільшити потенціал для інновацій. Спільний розвиток нових продуктів, обмін знаннями та ресурсами можуть стати джерелом конкурентної переваги.

5. Ризик-орієнтований підхід. Відкритість до ризику і прийняття поразок як невід'ємної частини інноваційного процесу можуть сприяти стимулюванню творчості і експериментів. Компанії повинні створити механізми, які допомагатимуть вчасно виявляти провальні проєкти та здійснювати корективи.

6. Моніторинг і оцінка результатів. Постійний моніторинг результатів впровадження інновацій допомагає вчасно реагувати на зміни та коригувати стратегію. Оцінка ефективності проєктів і визначення ключових показників успіху допоможуть визначити найперспективніші інновації.

7. Управління змінами. Впровадження інновацій може потребувати змін у внутрішніх процесах та культурі компанії. Забезпечення ефективного управління змінами допоможе підтримати успішне впровадження інновацій та уникнути можливого опору.

Ці пропозиції допоможуть покращити методологію управлінського аналізу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу та забезпечити більш успішне впровадження інноваційних ідей.

2.3. Систематизація потенційних методів адміністрування інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу вимагає впровадження ефективних методів адміністрування, які допоможуть створити і реалізувати інноваційну стратегію. Ось кілька ключових методів, які можуть бути використані для успішного впровадження інноваційного стратегування:

1. Внутрішній аудит та аналіз потреб. Першим кроком є оцінка внутрішніх ресурсів, спроможностей та слабких місць бізнесу. Це можна зробити за допомогою аудиту, опитувань, фокус-груп, аналізу даних про продукцію, процеси та діяльність підприємства. Важливо зрозуміти, які інновації необхідні для підтримки стратегічних цілей.

2. Визначення інноваційної стратегії. Після аналізу необхідно зрозуміти, яка інноваційна стратегія найбільше відповідатиме потребам і меті бізнесу. Вона може містити розробку нових продуктів або послуг, розширення асортименту, удосконалення процесів, впровадження новітніх технологій тощо.

3. Комунікація та мотивація персоналу. Забезпечення того, що всі співробітники розуміють і підтримують інноваційну стратегію, є ключовим аспектом її успішного впровадження. Керівництво повинно пояснювати важливість інновацій та створювати стимули для активної участі персоналу у впровадженні нових ідей.

4. Створення інноваційної культури. Культура організації повинна сприяти інноваціям. Сприятливе середовище для виникнення та розвитку інновацій можна забезпечити шляхом підтримки ідеї відкритості, експериментів, допустимості помилок та прагнення до постійного вдосконалення.

5. Співпраця з партнерами та зовнішніми експертами. Взаємодія з іншими компаніями, дослідницькими інститутами, стартапами, університетами та іншими стейкхолдерами може допомогти впровадити нові ідеї та технології, а також розширити можливості для інновацій.

6. Визначення рівня успіху. Важливо встановити індикатори, за допомогою яких буде оцінюватися успішність впровадження інноваційної стратегії. Ці метрики допоможуть відстежувати прогрес і зрозуміти, чи необхідно коригувати стратегію на ранніх етапах.

7. Гнучкість та адаптація. Бізнес повинен бути готовим до змін та адаптувати свою інноваційну стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умов [68].

Важливо пам'ятати, що інноваційне стратегування – це процес, який вимагає часу, ресурсів та прагнення до постійного вдосконалення. Успіх полягає у поєднанні правильної стратегії з ефективним адмініструванням та активною участю всього колективу підприємства.

Методи адміністрування – це різноманітні підходи, техніки та інструменти, які використовуються для управління і керування різними аспектами бізнесу, організацією чи проєктом. Вони допомагають забезпечити ефективність, продуктивність та успішність діяльності. Залежно від сфери застосування і мети методи адміністрування можуть бути різноманітними. З

урахуванням наукових досліджень вчених нами систематизовані загальні методи адміністрування:

- планування. Розробка стратегічних та тактичних планів, які визначають цілі, завдання та ресурси для досягнення успіху;

- організація. Створення оптимальної структури організації, розподіл обов'язків та визначення ланцюжка командування;

- управління персоналом. Рекрутування, навчання, мотивація та оцінка працівників для досягнення найкращих результатів;

- контроль. Встановлення механізмів контролю за виконанням планів та досягненням цілей, виявлення відхилень та корекція;

- комунікація. Встановлення ефективних систем комунікації всередині організації та зовні;

- мотивація. Застосування методів, які стимулюють працівників до більш ефективної діяльності та досягнення кращих результатів;

- проєктний менеджмент. Використання структурованого підходу до планування, організації та керування проєктами;

- лідерство. Розвиток лідерських якостей, здатних мотивувати та впливати на працівників;

- стратегічне управління. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації;

- кризовий менеджмент. Планування та впровадження заходів для управління кризовими ситуаціями та подолання їх наслідків [69].

Ці методи можуть застосовуватися окремо або комбінуватися залежно від потреб і цілей кожної конкретної ситуації. Ефективне використання методів адміністрування є ключовим фактором для успіху організацій, команд та проєктів. Стратегія розвитку бізнесу – це довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого зростання і успішної діяльності підприємства. Вона визначає основні напрями розвитку, ресурси, стратегічні переваги та методи, які компанія планує використовувати для забезпечення конкурентоспроможності і успіху на

ринку.

На стратегію розвитку бізнесу значний вплив має сукупність факторів. Система факторів стратегічного розвитку бізнесу – це комплексний підхід до визначення та аналізу різних чинників, які можуть вплинути на успішність розвитку підприємства. Ці фактори можуть бути зовнішніми або внутрішніми, і вони враховуються при формулюванні та впровадженні стратегії, що сприяє досягненню поставлених цілей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Елементи системи факторів стратегічного розвитку бізнесу

№ п/п	Фактори	Сфера впливу
1	Внутрішні фактори	Фінансовий стан: дохідність, ліквідність, рентабельність
		Людські ресурси: кваліфікація персоналу, здатність залучати і утримувати таланти
		Матеріальні ресурси: наявність потрібних матеріалів і обладнання
		Технологічна база: рівень технологій та їх використання
		Операційна ефективність: якість виробництва та процесів обслуговування клієнтів
		Унікальні конкурентні переваги: особливості продукту або послуги, які відрізняють компанію від конкурентів
2	Зовнішні фактори	Ринок і споживачі: розмір ринку, тенденції попиту, поведінка споживачів
		Конкурентне середовище: конкуренти, їхні стратегії та реакції на дії компанії
		Економічне середовище: стан економіки, інфляція, зміни у ВВП
		Політичне та правове середовище: законодавство, регулювання, політична стабільність
		Соціокультурні тенденції: демографічні характеристики, зміни у поведінці та потребах споживачів
		Технологічні тенденції: нові технології, інновації, цифрові трансформації
3	Система цілей та стратегічних завдань	Визначення місії, бачення та цілі компанії
		Стратегічні завдання та пріоритети для досягнення поставлених цілей

Джерело: побудовано автором на основі [12–18]

Аналіз системи факторів допомагає підприємствам зрозуміти їхнє положення на ринку, здатність використовувати переваги та протистояти загрозам. Результати аналізу слугують основою для формулювання стратегічних планів та прийняття обґрунтованих рішень для розвитку бізнесу. Адміністративне управління бізнесом – це процес планування, організації, керування і контролю всіма аспектами діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей та оптимізації його ресурсів. Цей вид управління зосереджений на повсякденних операціях та ефективному функціонуванні компанії. Адміністративне управління бізнесом забезпечує щоденне функціонування компанії, дозволяє упорядкувати діяльність, а також підтримує нормальний робочий процес. Воно доповнює стратегічне управління, яке зосереджене на довгострокових цілях та стратегіях розвитку компанії. Разом ці два підходи допомагають забезпечити успішну та ефективну діяльність підприємства.

Адміністративні методи відіграють важливу роль у процесі активізації інноваційного розвитку бізнесу. Інноваційний розвиток передбачає впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі. Адміністративні методи допомагають ефективно управляти цим процесом і стимулювати інноваційну активність [70].

Вибір критеріїв ефективності адміністрування інноваційного розвитку залежить від конкретних цілей та стратегії компанії. Інноваційний розвиток може мати різноманітні аспекти, і кожна компанія може зосередитися на певних аспектах залежно від своїх потреб та ринкових умов. Однак, існує кілька загальних критеріїв, які можна розглядати для оцінки ефективності адміністрування інноваційного розвитку:

1. Кількість та якість інноваційних проєктів. Оцінка кількості та якості запроваджених інноваційних проєктів допомагає визначити активність компанії в розробці нових продуктів, технологій або послуг.

2. Прибутковість інноваційних проєктів. Оцінка прибутковості та рентабельності інноваційних проєктів є важливою для з'ясування, наскільки успішно вони приносять дохід компанії.

3. Збільшення обсягу продажів. Впровадження інновацій може допомогти збільшити обсяг продажів, особливо якщо нові продукти або послуги знаходять свого споживача на ринку.

4. Конкурентоспроможність. Вимірювання покращення конкурентоспроможності компанії на ринку внаслідок інновацій.

5. Витрати та бюджет. Оцінка витрат та ефективного використання бюджету на інноваційний розвиток.

6. Час до впровадження. Оцінка часу, який займає впровадження інноваційних рішень, може бути важливою для швидко змінюваних ринкових умов.

7. Сприйняття ринку. Рівень задоволеності клієнтів і їх позитивна реакція на нові інноваційні продукти або послуги.

8. Залучення талановитих працівників. Оцінка залучення і утримання висококваліфікованого персоналу, який сприяє розвитку інновацій.

Вибір критеріїв ефективності повинен бути гнучким і залежати від стратегічних цілей компанії, специфіки ринку та внутрішніх ресурсів. Для досягнення успіху в інноваційному розвитку важливо встановити чіткі, вимірювані та реалістичні критерії, які відображають прогрес та результативність інноваційних проєктів компанії (рис. 2.2).

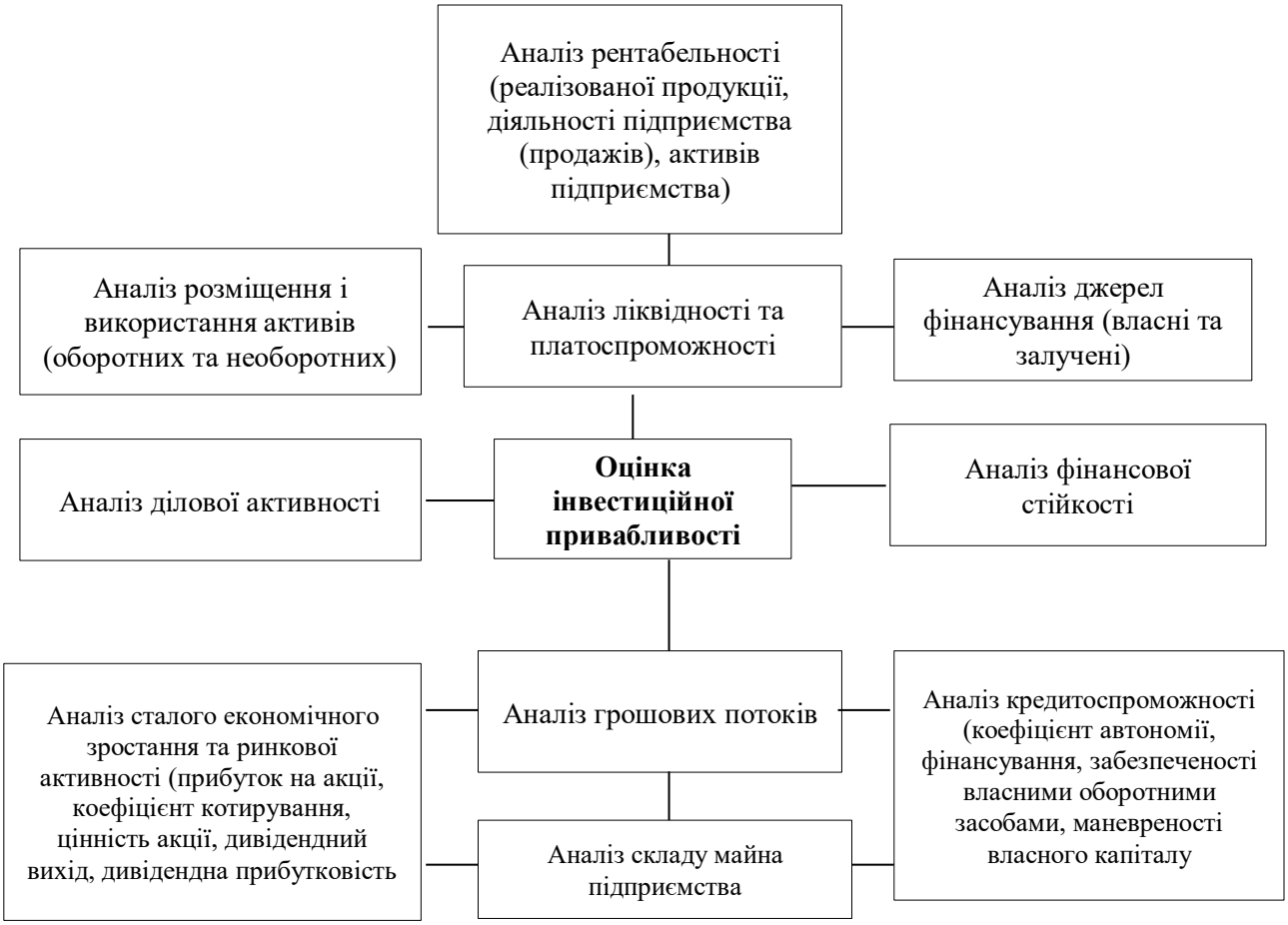


Рис. 2.2. Структурно-логічна модель аналізу вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [12–15]

Оцінка результатів аналізу інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу є важливою для з'ясування ефективності інноваційних проєктів та визначення можливих шляхів покращення (рис. 2.3). Ці методи можуть бути використані окремо або у поєднанні для комплексної оцінки інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу. Важливо, щоб вибрані показники були зорієнтовані на стратегічні цілі компанії і допомагали зрозуміти її успіхи та можливі напрями покращення.



Рис. 2.3. Методи оцінки результатів аналізу інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Зв'язок між методами і підходами до адміністрування інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу допомагає забезпечити ефективний та успішний процес інноваційного розвитку компанії. Різні методи використовуються в рамках різних підходів, що доповнюють один одного і забезпечують комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю (рис. 2.4).

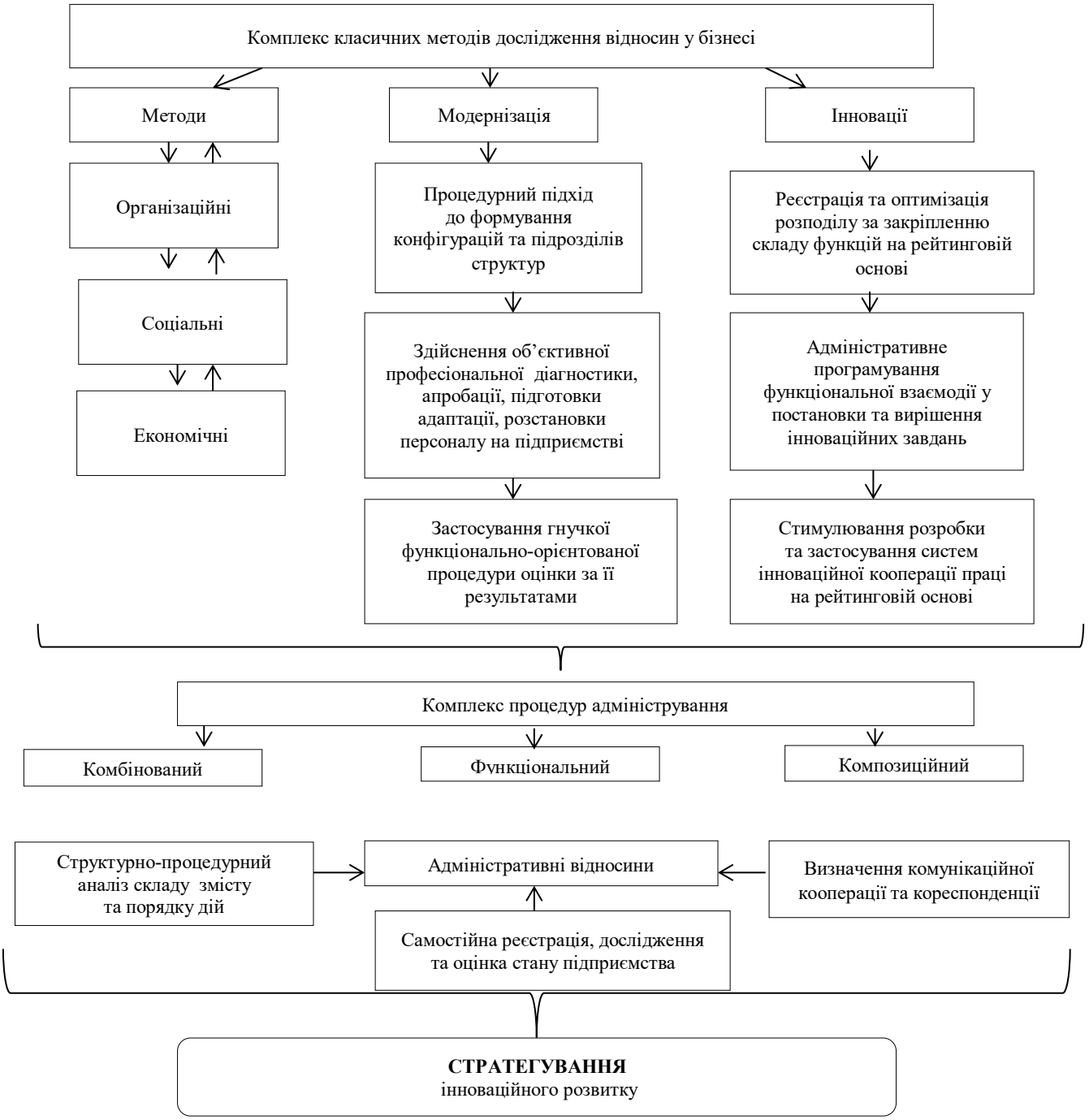


Рис. 2.4. Зв'язок між методами та підходами до адміністрування інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [3–15]

Стратегічний підхід до адміністрування інноваційного розвитку передбачає розробку довгострокових стратегій та напрямів розвитку компанії. Фінансові показники, такі як рентабельність інноваційних проєктів, повернення інвестицій, вартість досліджень та розвитку, є важливими критеріями оцінки ефективності стратегічних рішень у сфері інновацій. Адаптивний підхід до адміністрування інноваційного розвитку передбачає гнучкість, здатність адаптуватися до змін і швидку реакцію на нові умови. Постійний моніторинг ринкових тенденцій, конкурентних дій та реакції клієнтів дозволяє швидко коригувати стратегію інноваційного розвитку. Організаційний підхід передбачає створення ефективної структури організації та встановлення ролей і відповідальності працівників у реалізації інноваційних проєктів. Ефективна комунікація між відділами та командами допомагає забезпечити співпрацю і взаємодію, необхідну для успішного впровадження інновацій. Адміністрування інноваційного розвитку також орієнтується на якісні показники, такі як репутація компанії, ступінь задоволеності клієнтів, сприйняття бренда як інноваційного тощо. Розвиток інноваційної культури в організації підтримує створення сприятливої атмосфери для розвитку ідеї та творчого підходу. Загалом зв'язок між методами та підходами до адміністрування інноваційного розвитку створює комплексний і систематичний підхід до управління інноваційною діяльністю вітчизняного бізнесу. Використання цих підходів і методів допомагає забезпечити успішне впровадження інновацій та підтримує конкурентоспроможність компанії у швидкозмінному ринковому середовищі [71–72].

Для врахування визначених критеріїв та факторів пропонуємо адаптивну модель стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу. Адаптивна модель стратегії інноваційного розвитку бізнесу – це підхід до розробки стратегії, який базується на гнучкості, здатності адаптуватися до змін, швидкій реакції на нові виклики та навколишні зміни (рис. 2.5).

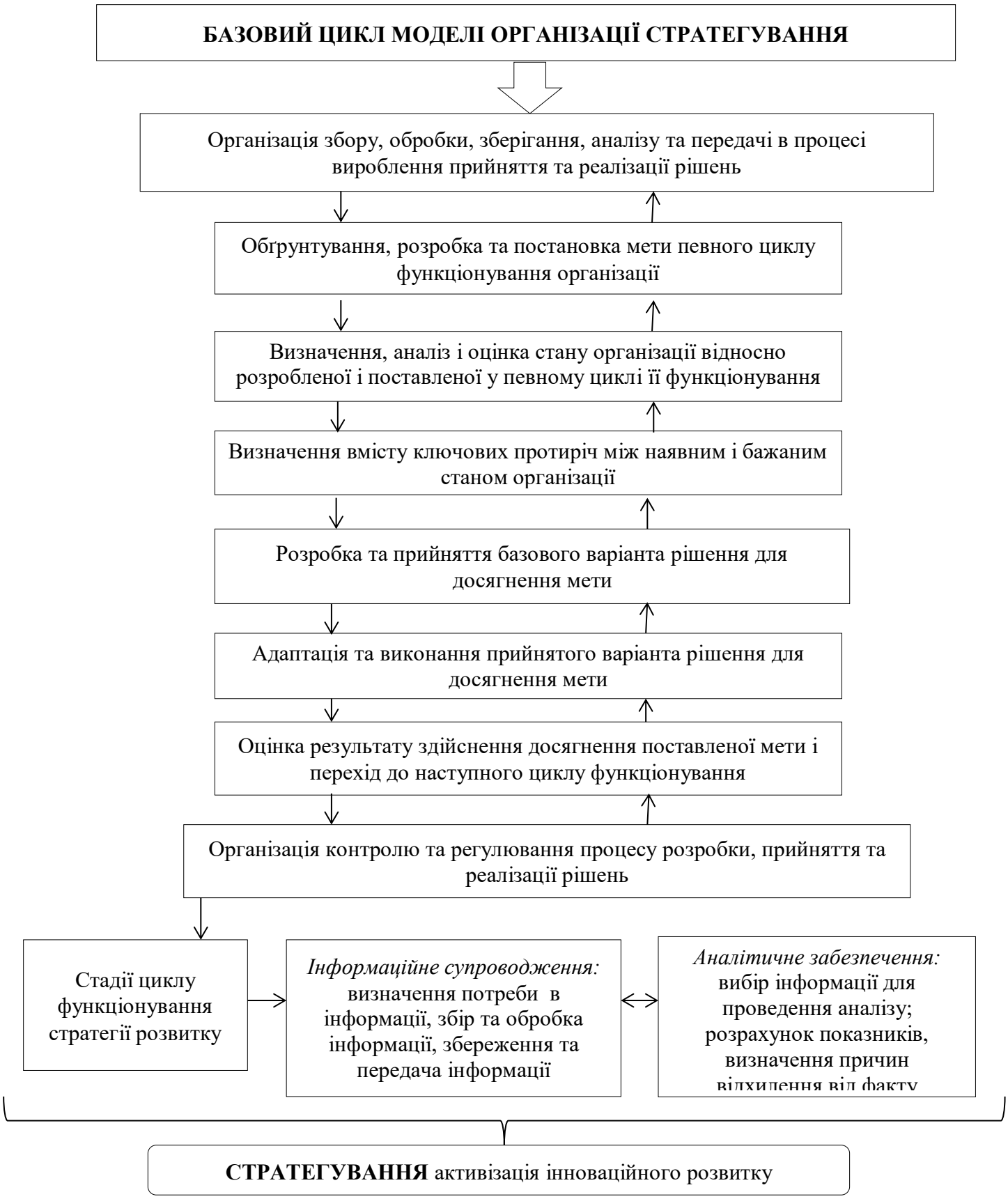


Рис. 2.5. Адаптивна модель стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Джерело: розроблено автором

У такій моделі завдання орієнтуються на інноваційний розвиток і дозволяють бізнесу бути конкурентоспроможним та успішним у непередбачуваних умовах ринку. Основні характеристики адаптивної моделі стратегії інноваційного розвитку бізнесу:

- гнучкість: адаптивна модель допускає зміни та коригування стратегії відповідно до нових обставин, тенденцій ринку, зміни потреб клієнтів і технологій;

- постійний моніторинг і аналіз: ключовим аспектом адаптивної моделі є постійне спостереження за ринковими умовами, діями конкурентів, змінами в технологіях, здатністю компанії до інновацій;

- співпраця та комунікація: адаптивна модель пропонує регулярну комунікацію і співпрацю між різними відділами та рівнями організації для швидкого реагування на зміни і внесення коригувань;

- експерименти та інновації: в адаптивній моделі компанії стимулюють проведення експериментів та інноваційних проєктів, здійснення ризикованих спроб, щоб знайти нові рішення та можливості:

- орієнтація на клієнта: клієнти та їх потреби є головними орієнтирами в адаптивній моделі, і компанія шукає інноваційні способи задоволення цих потреб;

- управління ризиками: адаптивна модель передбачає управління ризиками і здатність бути готовим до можливих негативних наслідків в результаті експериментів та інноваційних дій;

- залучення працівників: у моделі інноваційного розвитку велика увага приділяється залученню талановитих працівників, створенню сприятливої атмосфери для творчості та ідей і мотивації персоналу [73].

Отже, адаптивна модель стратегії інноваційного розвитку бізнесу є варіантом, який дозволяє компаніям бути гнучкими та реагувати на швидкозмінні ринкові умови і зберігати конкурентні переваги. Цей підхід особливо актуальний у сучасному світі, де технологічні та ринкові тенденції змінюються зі швидкістю світла.

У практиці оцінки ефективності інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу використовуються різні принципи і методичні підходи для забезпечення об'єктивності та комплексності оцінки. Оцінка ефективності стратегії інноваційного розвитку допомагає визначити, наскільки успішно впроваджуються та досягаються цілі, які були заплановані в рамках інноваційних проєктів та програм. Особливої актуальності в сучасних умовах набувають напрями модернізації інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Напрями модернізації інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу спрямовані на впровадження сучасних підходів та методів для досягнення більшого успіху в інноваційній діяльності. Ось деякі з напрямів модернізації:

1. Впровадження цифрових технологій. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн, Інтернет речей (IoT) тощо, дозволяє впроваджувати інновації швидше та ефективніше.

2. Співпраця зі стартапами та інноваційними екосистемами. Партнерство і співпраця зі стартапами, інноваційними центрами, університетами тощо можуть допомогти впроваджувати нові ідеї та здійснювати перетворення.

3. Розвиток інноваційної культури. Створення сприятливої атмосфери для інновацій у компанії, де співробітники стимулюються до пропонування нових ідей та експериментів.

4. Фокус на користувача. Зосередження на потребах і бажаннях користувачів та врахування їх зворотного зв'язку для розробки інноваційних продуктів.

5. Агільний підхід до управління проєктами. Використання агільних методів управління дозволяє ефективніше реагувати на зміни та швидше впроваджувати інновації.

6. Залучення талановитих фахівців. Залучення талановитих фахівців у сфері інновацій та технологій допомагає забезпечити компетентність і креативність у розвитку.

7. Визначення метрик успіху. Встановлення чітких метрик та критеріїв успіху для оцінки ефективності інноваційних проєктів і стратегії розвитку.

8. Постійний моніторинг та аналіз. Впровадження системи моніторингу результатів і аналізу дозволяє швидко виявляти проблеми та коригувати стратегію [74].

Ці напрями допомагають підвищити ефективність інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу, забезпечують його конкурентоспроможність та можливості розвитку в сучасному глобальному ринковому середовищі. Впровадження сучасних підходів та модернізація стратегій допомагають створити умови для стійкого та успішного інноваційного розвитку компанії.

Отже, виділимо основні вектори інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Інноваційного стратегування є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії. Враховуючи швидкі зміни технологій та ринкових умов, компанії повинні активно працювати над пошуком нових інноваційних рішень. Успішне інноваційного стратегування передбачає використання системного підходу, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, ризики та можливості. Важливим елементом є створення інноваційної культури в компанії, де працівники стимулюються до пропонування нових ідей та експериментів, а також готові до прийняття ризиків. Оцінка ефективності інноваційного розвитку має бути комплексною та базуватися на різних критеріях, таких як фінансові показники, кількість інноваційних продуктів, задоволеність клієнтів тощо. Модернізація стратегій інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу передбачає впровадження сучасних підходів, а саме: використання цифрових технологій, співпраця зі стартапами, управління змінами тощо. Залучення талановитих фахівців, розвиток технологічного партнерства та інвестиції в освіту і дослідження є ключовими факторами успішного інноваційного розвитку. Впровадження інноваційних проєктів повинно здійснюватися поетапно з чіткими метриками успіху та постійним моніторингом результатів.

Загалом успішне інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу вимагає цілеспрямованості, творчості та готовності до змін. Компанії, які активно працюють над інноваціями та впроваджують сучасні підходи, мають більше шансів досягти успіху і зберегти своє лідерство на ринку.

Висновки до розділу 2

Інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності та стабільного розвитку країни. Спрямовані на інновації продукти та послуги можуть створити перевагу на міжнародному ринку і залучити іноземні інвестиції. Визначення пріоритетних сфер інновацій є важливим кроком для ефективного використання ресурсів та спрямування зусиль на найбільш перспективні напрями розвитку. Підтримка інноваційних підприємств, зокрема надання фінансової підтримки, науково-технічного супроводу та інфраструктури, є важливою для сприяння розвитку інноваційних ідей і комерціалізації нових технологій. Залучення іноземних інвестицій може бути досягнуто завдяки створенню сприятливого інвестиційного клімату, правовому захисту та наданню інвесторам стимулів для вкладання капіталу. Постійний моніторинг і оцінка ефективності зовнішньоекономічної стратегії та інноваційного розвитку допомагають своєчасно виявляти проблеми і змінювати підходи для досягнення успіху на міжнародному ринку. Гнучкість та відкритість до змін є ключовими факторами успішного розвитку інноваційного бізнесу та досягнення високих результатів на міжнародному ринку. Співпраця та міжнародна взаємодія створюють додаткові можливості для розвитку інноваційного бізнесу і залучення іноземних партнерів та інвесторів. Усі ці аспекти разом сприяють успішному розвитку інноваційного бізнесу та здатності країни конкурувати на міжнародному ринку. Ретельне планування,

аналіз, адаптація і вдосконалення стратегії дозволяють досягти стабільного зростання, залучати іноземні інвестиції та забезпечити успіх на світовій арені.

Інноваційний розвиток є головним фактором для успіху та стійкості бізнесу у сучасних умовах швидких змін ринку і технологій. Стратегічне планування інноваційного розвитку допомагає організації визначити свої цілі, спрямовані на впровадження нововведень, і зосередити зусилля на досягненні цих цілей. Дослідження ринку і аналіз конкурентів є важливим етапом стратегування інновацій, оскільки вони допомагають ідентифікувати потенційні можливості для інновацій та визначити переваги над конкурентами. Важливість залучення згуртованої команди та створення підтримки для інноваційної культури в організації не може бути переоцінена. Інновації часто виникають як результат співпраці різних співробітників. Надання необхідних ресурсів та фінансування для інноваційних проєктів є важливим аспектом успішного впровадження нововведень. Постійний моніторинг і оцінка результатів інноваційних проєктів дозволяють вчасно вносити корективи, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Інноваційний розвиток має бути постійним процесом, адже ринкові умови та вимоги споживачів постійно змінюються, і компанії повинні бути готові до адаптації та розвитку нових ідей і рішень.

Оцінка є невід'ємною частиною різних сфер діяльності, таких як бізнес, економіка, наука та технології. Вона допомагає зрозуміти ефективність, доцільність та потенціал різних проєктів, ініціатив і рішень. Застосування макроекономічних, мезоекономічних і мікроекономічних методів дозволяє вивчати вплив інновацій на різні рівні – на економіку країни, окремі галузі та організації. Кількісні методи надають можливість провести точний математичний аналіз та прогнозування, що є важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Якісні методи, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз тощо, дозволяють з'ясувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що допомагає розробити ефективні стратегії. Оцінка інновацій на різних стадіях розвитку проєкту допомагає уникнути ризиків, виявити проблеми та

внести необхідні корективи. Врахування фінансування та ринкових аспектів допомагає забезпечити успішну реалізацію проєкту чи ініціативи. Сценарний аналіз та бенчмаркінг дозволяють збільшити ефективність та приймати виважені рішення, враховуючи різні можливі варіанти. Кейс-студії дають можливість вивчати досвід інших компаній та організацій, що сприяє уникненню помилок та покращенню стратегій. Використання різних методів оцінки допомагає забезпечити успішне впровадження інновацій та досягнення поставлених цілей. До того ж цілеспрямований та комплексний підхід забезпечує об'єктивність та точність результатів, що є важливим для прийняття правильних рішень.

Оцінка ефективності інноваційного стратегування бізнесу є критично важливим процесом, що дозволяє підприємствам коректувати свої дії та приймати обґрунтовані рішення. З урахуванням різноманітності методів оцінки можна зробити такі висновки. Існує безліч методів оцінки, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Важливо вибирати метод, що найкраще відповідає конкретній ситуації, цілям та доступності даних. Для всебічного розуміння ситуації рекомендується комбінувати декілька методів з різних категорій, що допоможе отримати об'єктивний і глибокий аналіз. Середовище бізнесу постійно змінюється, тому оцінка ефективності повинна бути постійним та ітеративним процесом. Важливо враховувати думки та оцінки різних зацікавлених сторін, зокрема співробітників, клієнтів, партнерів та інвесторів. У світі, що швидко змінюється, стратегії інноваційного розвитку повинні бути гнучкими. Регулярна оцінка дозволяє вчасно адаптуватися до нових умов. Оцінка ефективності інноваційного стратегування не повинна існувати ізольовано, а має інтегруватися із загальною бізнес-стратегією підприємства. Оцінка повинна враховувати і внутрішні процеси підприємства, і зовнішнє середовище, щоб забезпечити адекватну реакцію на виклики та можливості. Правильно проведена оцінка ефективності інноваційного стратегування бізнесу дозволяє підприємствам знаходити оптимальний баланс

між інноваційними рішеннями та реальними можливостями їх впровадження, а також адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Стратегія інноваційного розвитку є необхідною умовою для стійкого успіху та конкурентоспроможності вітчизняних компаній на ринку. Інновації дозволяють створювати нові продукти, покращувати процеси та впроваджувати передові технології. Успішна стратегія інноваційного розвитку передбачає поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, а також врахування загроз і ризиків. Інноваційна культура та залучення працівників до процесу розробки та впровадження новаційних рішень мають вирішальне значення для успіху стратегії. Оцінка ефективності інноваційного розвитку повинна базуватися на комплексних показниках, включно з фінансовими, технологічними, клієнтськими та іншими аспектами. Модернізація стратегій інноваційного розвитку передбачає використання сучасних технологій, партнерство зі стартапами, співпрацю з університетами та дослідницькими центрами. Постійний моніторинг результатів та здатність до швидкого реагування на зміни дозволяють адаптувати стратегію до нових умов і викликів. Інвестиції в освіту, наукові дослідження та розвиток інноваційних кластерів створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій у країні. Загалом ефективне інноваційного стратегування сприяє створенню динамічного та успішного бізнес-середовища. Компанії, які активно розвивають інноваційний потенціал, можуть здійснити перетворення, стати лідерами на ринку та забезпечити стале зростання і розвиток у довгостроковій перспективі.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [48; 53; 65; 70; 75; 76; 77; 78; 79].

Список використаних джерел до розділу 2:

1. Милованов Т. Інноваційний розвиток та міжнародна торгівля: Україна на шляху до глобальної конкуренції. Київ : Економіка, 2020. С. 14–67.

2. Тальявін О. Цифрова трансформація та зовнішньоекономічні відносини України. Дніпро: Університетське видавництво, 2019. С. 43–109.

3. Бурковський І. Стратегії інноваційного розвитку в умовах глобалізації. Львів : Академічний світ, 2018. С. 92–134.

4. Жовтяк В. Україна та ЄС: нові горизонти інноваційної співпраці. Черкаси : Центральне видавництво, 2021. С. 33–94.

5. Почкун О. Цифрова економіка: виклики та можливості для України. Харків : Видавництво ХНУ, 2020. С. 58–102.

6. Гончарук Ю. Зовнішньоекономічна стратегія України в контексті інновацій. Івано-Франківськ : Прикарпатське видавництво, 2021. С. 40–85.

7. Мініч О. Глобальні тенденції та інноваційний потенціал України. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2019. С. 24–80.

8. Кушнірук В. Діджиталізація в українському бізнесі: виклики та перспективи. Житомир : Технологія, 2020. С. 111–155.

9. Савченко Л. Моделювання інноваційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності. Кривий Ріг : Видавництво КРУ, 2018. С. 46–79.

10. Петренко М. Впровадження технологій 4.0 в стратегії експорту України. Полтава : Полтавське видавництво, 2019. С. 20–65.

11. Ярошенко Т. Сучасні підходи до формування інноваційної економіки в Україні. Вінниця : Вінницький національний університет, 2021. С. 88–123.

12. Корнієнко О. Роль держави в стимулюванні інноваційного розвитку підприємств. Миколаїв : Видавництво МДУ, 2018. С. 35–72.

13. Атаманчук З.А., Вірна А.О. Інноваційні концепти розвитку глобальної економіки. *SWorldJournal*. 2022. Вип. № 16. URL: https://sworldjournal.com/index.php/swj (дата звернення: 05.04.2023).

14. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

15. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2012. 400 с.

16. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 384 с.

17. Сафонов Ю.М., Масленніков Є.І., Побережець О.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Вип. 1/1. С. 159–165.

18. Масленніков Є., Томак В. Сценарний підхід для формування бізнес-стратегій підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 34–37.

19. Некрасова Л. А., Некрасова К.І. Стратегічний управлінський облік як інформаційне підґрунтя розробки стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. *Сер. Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 18. С. 150–154.

20. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. Донецьк : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.

21. Пушкар М.С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 334 с.

22. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisations and Society*. 1990. Vol. 15. Is. 1–2. P. 27–46.

23. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

24. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручн. 3-тє вид. Київ : Лібра, 2006. 704 с.

25. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 722. С. 281–285.

26. Гринчук Н. Формування територіальних маркетингових стратегій: матеріали до курсу. URL: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf (дата звернення: 21.02.2020).

27. Некрасова Л. А., Дискіна А.А. Взаємодія стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та регіонального маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 3/2. С. 104–118.

28. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни. Київ : Наукова думка, 2002. 167 с.

29. Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти / В. Щелкунов, В. Бондаренко, Ю. Каракай, В. Матвєєв. Київ : Наук. думка, 2005. 176 с.

30. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

31. Тягунова З. О. Формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємств системи споживчої кооперації. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2011. № 3 (43). С. 320–323.

32. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / ред. А. Ткачук. Київ : Леста, 2011. 260 с.

33. Про затвердження типового положення про агенцію регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258. Урядовий портал : вебсайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/248941325 (дата звернення: 21.02.2020).

34. Некрасова Л. А., Хрістова А. В. Стратегічне управління ресурсами на підприємствах. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 27–28 квітня, 2016 р. Одеса, 2016. С. 23–24.

35. Звіт по світових інноваціях журналу «Економіст» (The Economist) : вебсайт. 2017. URL: http://www.economist.com (дата звернення: 21.02.2020).

36. Інноваційні механізми економічного управління підприємством : монографія / ред. Л. В. Фролова. Кривий Ріг : Вид. ФОП Чернявський Д.О., 2016. 492 с.

37. Проблеми підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств : монографія / Є. А. Бельтюков, Т. І. Черкасова, Л.А. Некрасова та ін. Одеса : Інтерпрінт, 2015. 828 с.

38. Некрасова Л.А., Бельтюков Є.А., Дискіна А.А. Основні проблеми інвестування промислових підприємств. *Регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2010. Вип. 2 (32). С. 84–95.

39. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Механізм розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2014. № 1. С. 154–158.

40. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 5/2. С. 204–207.

41. Некрасова Л.А., Давиденко М.В. Впровадження краудфандингу для стимулювання інноваційної діяльності підприємств України в ІТ-сфері. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Т. 19. Вип. 2/3. С. 76–81.

42. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії в умовах кризи. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 23–24 квітня 2015 р. Одеса, 2015. С. 17–19.

43. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Проблеми та напрямки розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми світової і національної економіки в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса 2014 р. Одеса, 2014. Ч. І. С. 73–75.

44. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Засади формування інноваційно-інвестиційної стратегії на підприємствах. *Проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств* : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 28–29 вересня 2015 р. Одеса, 2015. Т.1. С. 42–43.

45. Food enterprises innovative activity organizing / Niekrasova L., Horodetska T., Ivanchuk K., Semerun L., Zaychenko K. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2019. Vol. 27/03. P. 145–151. URL: http://www.jhed.mk/filemanager/JHED (дата звернення: 04.01.2021).

46. Некрасова Л. А., Попенко С. О. Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій та перспективи України : матеріали Міжнар. конф. з питань науково-промислової співпраці, 24–25 жовтня 2013 р. Одеса, 2013. С. 33–37.

47. Некрасова Л. А., Бойко І. М. Проблеми та напрямки розвитку трансферу технологій в Україні. *Економічні проблеми розвитку промисловості регіону* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 22–23 травня 2014 р. Первомайськ, 2014. С. 90–93.

48. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В., Кравчик Ю.В. Інституційні механізми реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 220–224.

49. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.

50. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

52. Некрасова Л.А., Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf (дата звернення: 04.01.2021).

53. Янковой Р.В. Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Вип. 2 (51). Т. 21. С. 203-214.

54. Гончаров В., Ларін О. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Схід*. 2006. № 5 (77). URL: http://experts.in.ua/baza/analytic (дата звернення: 04.01.2021).

55. Некрасова Л.А., Осипов В.М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 109–127.

56. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2014. №1(21). С. 25–29.

57. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 04.01.2021).

58. Яблонська Н.В., Крупіна С.В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 147–150.

59. Некрасова Л.А., Некрасова К.І. Аналіз та перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 83–87.

60. Осипов В., Осипова Л. Виноградарство та виноробство України. Сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку. *Економіст*. 2015. № 5. С. 28–31.

61. Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy / Niekrasova L., Bondarenko S., Liganenko I., Kalaman O. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018. № 9 (12). P. 890–898.

62. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.

63. Некрасова Л. А., Сакали В. Я. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 березня 2013 р. Сімферополь, 2013. С. 128–130.

64. Формування і розвиток потенціалу промислового підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Бельтюков Є. А., Свірідова С. С., Черкасова Т. І., Некрасова Л. А. Одеса : Інтерпрінт, 2009. 456 с.

65. Янковой Р.В. Роль гібрідної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2 (104). С. 32-36. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-32-36

66. Некрасова Л. А., Хрістова А. В. Гнучкість виробничого потенціалу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Формування потенціалу економічного промислових підприємств* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 квітня 2017 р. Одеса, 2017. С. 44–45.

67. Regional Technology Strategies: Generating local wealth, opportunity, and sustainability through rural clusters. Carrboro, 2009. 55 p. URL:https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rosenfeld-et-al.pdf (дата звернення: 04.01.2021).

68. Некрасова Л. А., Попенко С.О. Формування кластеру, як напрямку інноваційного розвитку економіки. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12).

С. 132–138. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/132-138.pdf (дата звернення: 04.01.2021).

69. INNO Germany AG. Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers. European Union : вебсайт. 2010. URL: https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Clusters-and-Clustering-policy.pdf (дата звернення: 04.01.2021).

70. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. The role of communication management in the strategic management system of higher education institutions. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 82–87.

71. Bergman E. M., Feser E. J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. The Web Book of Regional Science. West Virginia: Regional Research Institute, 1999. URL: http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm (дата звернення: 04.01.2021).

72. Andreoni A. Varieties of Industrial Policy: Models, Packages, and Transformation Cycles. Efficiency, Finance, and Varieties of Industrial Policy: Guiding Resources, Learning, and Technology for Sustained Growth / ed. by A. Noman, J. E. Stiglitz. New York : Columbia University Press, 2017. 213 p.

73. Промислова політика як ключовий інструмент стратегії розвитку: Науково-аналітична доповідь / ред. Л.В. Дейнеко. Київ : НАН України, 2019. URL: http://ief.org.ua/docs/sr/304.pdf (дата звернення: 04.01.2021).

74. Левківський О. В. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації. *Інтелект XXI*. 2017. № 4. С. 78–82.

75. Янковой Р.В. Research of management concepts of economic development and innovative activity of industrial enterprises transformation in the conditions of the external environment dynamic change. *Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations*: international collective monograph. Vol.1. Tbilisi. Georgia, 2017. 270 p. P.57-66. (1,0 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: виокремлено напрями трансформації інноваційної діяльності підприємств та форми їх економічного розвитку).

76. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с. (17,0 д.а.).

77. Янковой Р.В. Ігнатьєва І.А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. (**Scopus).** 2012. № 1 (127). С.157–163. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: здійснена порівняльна характеристика історичних періодів розвитку суспільного виробництва, особливості формування організаційних структур та підвизення якості).

78. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Implementation of strategic alternatives and strategies for changes to enterprises under crisis conditions. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters)**. 2017. №2 (10). Ч. 2. С.57-60. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: побудовано стратегічний набір проведення змін на підприємствах, окреслено стартегічні альтернативи розвитку підприємств).

79. Roman Yankovoi. Innovative development of domestic business: a new vector of Ukraine’s foreign economic strategy. *Modern Science — Moderní věda*. 2023. № 1. P. 69-77 (0,8 д.а.).

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

3.1. Методичний інструментарій аналізу умов розвитку інноваційної діяльності бізнесу та його результати в Україні

Вибір векторів та пріоритетів у розвитку інноваційної діяльності бізнесу – це складне та відповідальне завдання, результат якого безпосередньо залежить від урахування різноманітних факторів, і об'єктивних, і суб'єктивних, а також від врахування впливу комплексу зовнішніх факторів, які визначають специфічне середовище зі своїми власними станами, тенденціями, перетвореннями, загрозами і можливостями. Останнім часом з'явилися нові виклики, спричинені несподіваними та непередбачуваними подіями, такими як пандемія COVID-19. Ці виклики вимагають негайної реакції та прийняття нетрадиційних рішень для адаптації і забезпечення відповідності новим умовам.

Оскільки бізнес-суб'єкти мають свої власні характеристики та особливості, визначення умов для розвитку інноваційної діяльності, важливу роль відіграють внутрішні національні умови, які відображають тенденції інноваційної діяльності в країні загалом. Це зумовлює необхідність їх аналізу з використанням економіко-статистичних методів та доступної статистичної інформації.

Процеси глобалізації та розвитку інформаційного суспільства посилили вплив глобальних факторів. У глобальному інноваційному контексті різні країни демонструють різний рівень зростання. Саме тому важливо вивчити світові інноваційні тренди, аналізувати кращі практики, вивчати досвід лідерів, а також розглядати основні проблеми та бар'єри для інновацій в Україні у контексті світових змін.

В умовах швидкого науково-технічного розвитку, динаміки змін та накопичення нових знань науково-прогностичне забезпечення стає ключовим елементом для інноваційної діяльності. У сфері інноваційного менеджменту активно застосовуються методики та інструменти стратегічного аналізу, що ґрунтуються на якісних, бальних або експертних оцінках. Для всебічного розуміння умов інноваційної діяльності бізнесу важливо комплексно використовувати ці методи та засоби аналітичної роботи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Елементи інформаційно-аналітичного підходу до розвитку інноваційної діяльності у сфері бізнесу

Джерело: систематизовано автором

На основі вказаних елементів інформаційно-аналітичного забезпечення було виокремлено та упорядковано аналітичні методики і напрями дослідження (рис. 3.2). Ці дослідження плануються на глобальних, мікро- та макрорівнях, що дозволить обробити дані за допомогою різних методологій і зробити висновки стосовно умов для інноваційного розвитку бізнесу.

Зростання ролі знань та інновацій стає головним фактором у світовому економічному розвитку, слугуючи основою для економічного добробуту. Аналіз світового досвіду у цій сфері може допомогти Україні встановити пріоритети, розпізнати виклики та розробити стратегії їх подолання. Спираючись на позитивний досвід країн, таких як США, Японія та Швейцарія, можна зрозуміти важливість використання інтелектуальних ресурсів. У розвинених країнах інновації у секторі малого та середнього бізнесу істотно сприяють зростанню економіки та покращенню якості валового внутрішнього продукту.

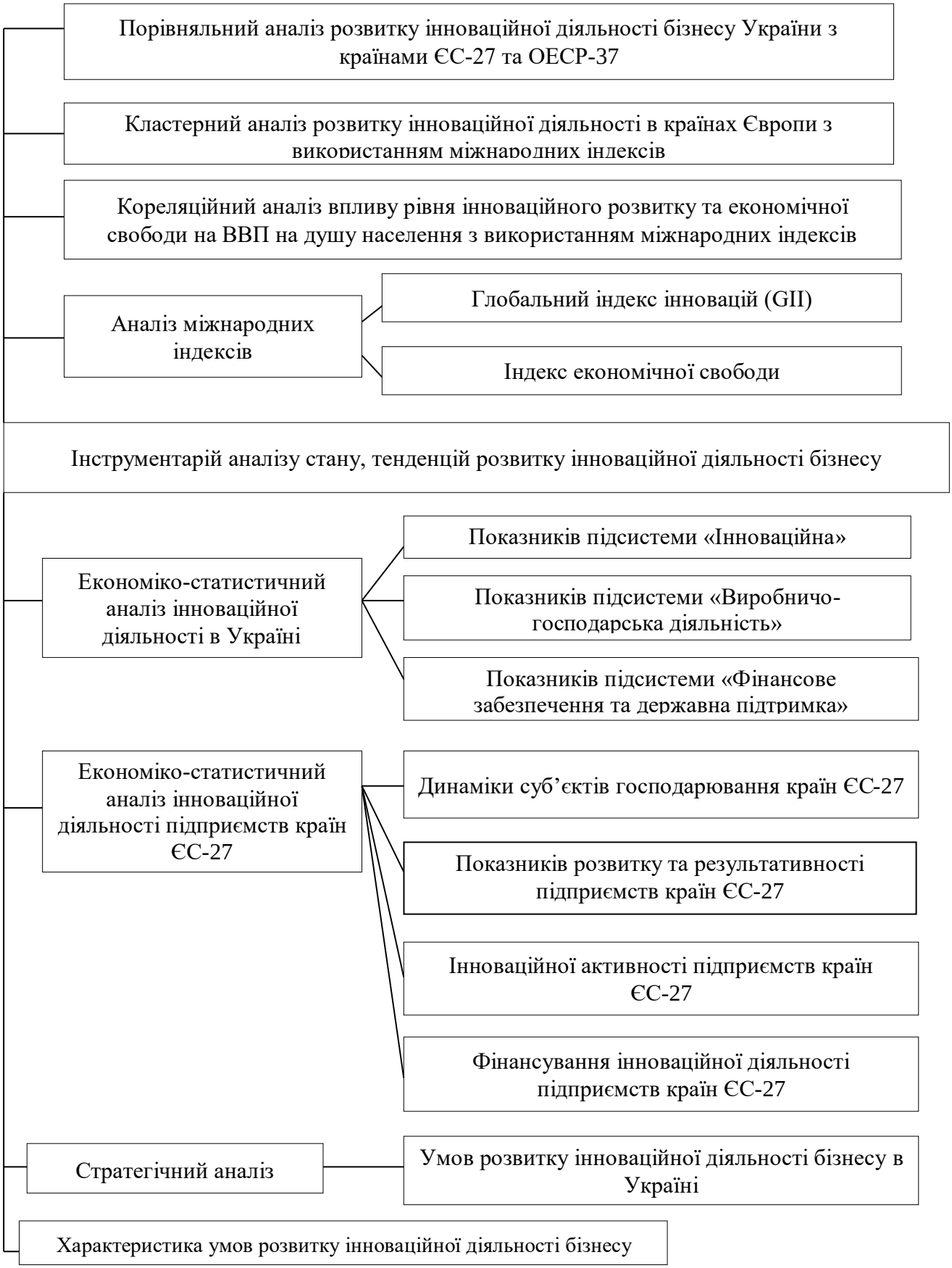


Рис. 3.2. Методичний підхід до дослідження стану, напрямів та факторів розвитку інноваційної діяльності бізнесу

Джерело: сформовано автором

Цей аспект є критично важливим для України, оскільки економічний прогрес країни залежить не лише від її географічного розташування та ресурсів, а й від інноваційної активності. На жаль, Україна поки що залишається позаду світових лідерів у сфері інноваційної економіки. Таким чином, запозичення міжнародного досвіду може стати ключовим для розвитку і національної економіки, і окремих бізнес-структур.

На світовому рівні одним з найвідоміших індексів, який вимірює інноваційний потенціал країн, є глобальний інноваційний індекс (GII). Цей індекс має два ключові напрями: Innovation Input (засоби та умови для реалізації інновацій) та Innovation Output (конкретні досягнення в інноваційній сфері) (рис. 3.3). Глобальний інноваційний індекс розставляє країни за рівнем їх інноваційної активності. Індекс базується на низці критеріїв, які об'єднані за типами вхідних та вихідних інновацій, показуючи різні грані інноваційного процесу [1].

Для досягнення інноваційного етапу розвитку необхідні визначені умови та передумови, серед яких ключовими є свобода підприємницької діяльності та дієвість державної підтримки. Отже, розглядаючи інноваційні процеси в бізнесі, варто також звернути увагу на індекс економічної свободи.

Індекс економічної свободи базується на 12 параметрах, які комбінують якісні та кількісні характеристики і розподілені на чотири основні групи:

− пріоритет права (гарантії прав власності, прозорість діяльності уряду, дієвість судової системи);

− обсяг державного управління (бюджетні витрати, податкове навантаження, стабільність бюджету);

− регулятивна ефективність (гарантії підприємницької діяльності, гарантії ринку праці, грошова свобода);

− доступність ринків (гарантії торговельної свободи, захист інвесторів, свобода фінансової діяльності) [2].

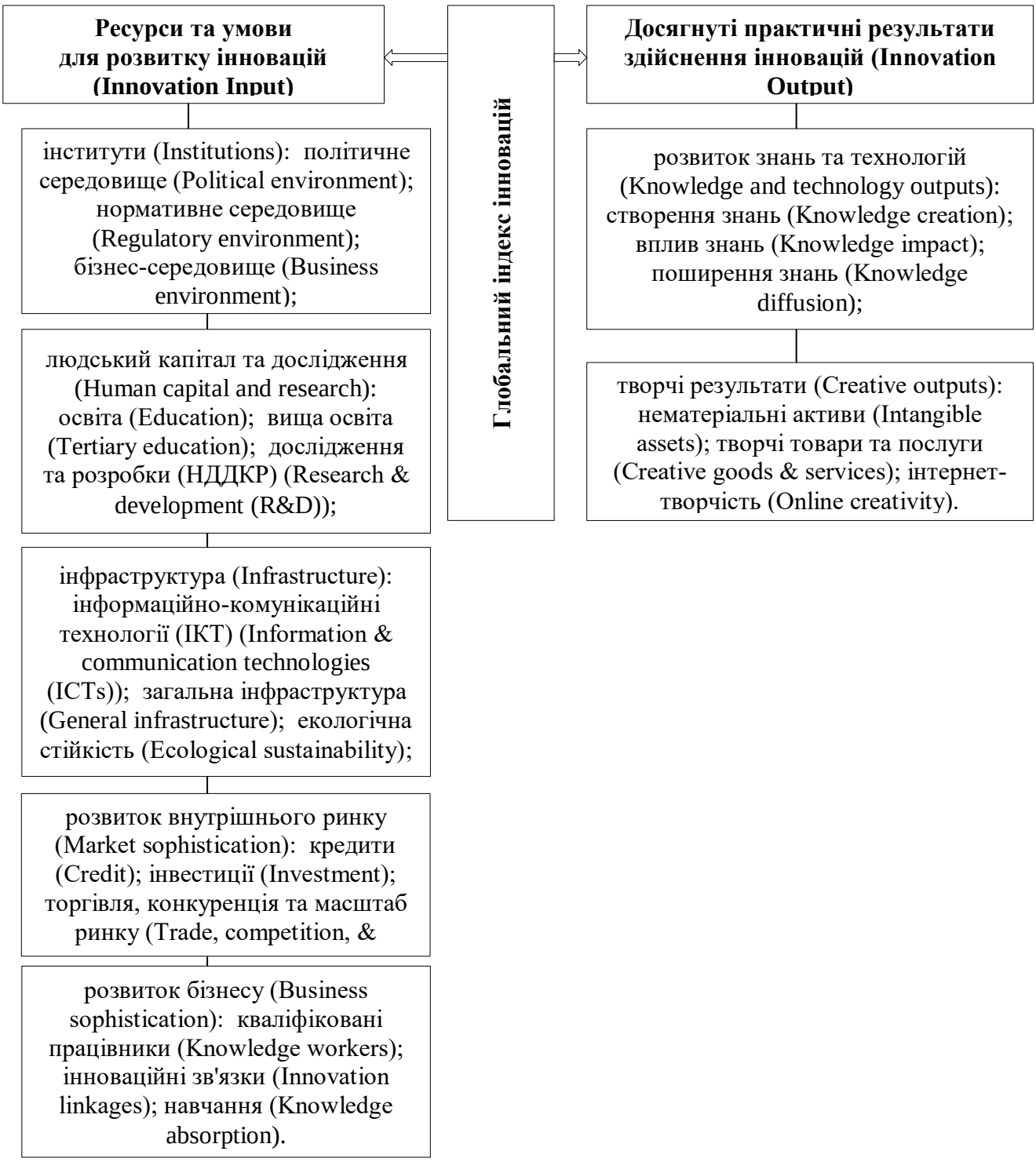


Рис. 3.3. Структура глобального індексу інновацій (GII)

Джерело: складено за матеріалами [3]

Зміни в рейтингах України з 2015 по 2022 роки за чотирма ключовими методиками оцінки інноваційної активності – ГІІ, ГІСК, ГІКТ, ЗІІ – вказують на те, що країна не завжди займала високі позиції, але деякі показники

покращуються з часом. Наприклад, за результатами рейтингу ГІСК у 2022 році Україна потрапила до першої п'ятдесятки з 180 держав (рис. 3.4).

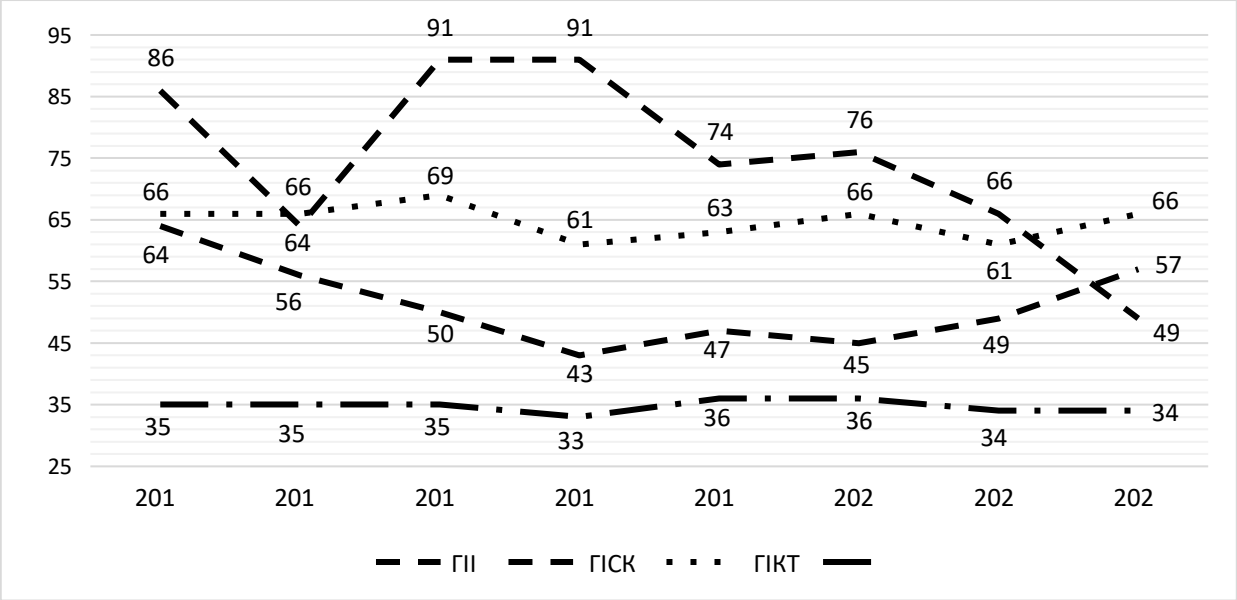


Рис. 3.4. Рейтинги України за індексами інноваційної спроможності

Джерело: [4]

Місце України у світових інноваційних рейтингах свідчить про сильний науковий та освітній фундамент, який може слугувати основою для конкурентних переваг національної науково-інноваційної діяльності. Цей потенціал може бути використаний для створення новітніх технологій та продукції. Однак існують проблеми, які заважають ефективному використанню цих можливостей:

- відсутність дієвого механізму для впровадження нововведень в економіці та їхньої комерціалізації;

- обмежена державна підтримка та фінансування інноваційних ініціатив, в тому числі від приватних інвесторів;

- невикористані можливості, які надає Угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема у сферах наукового співробітництва та промисловості;

- недостатній рівень співпраці між інноваційними компаніями та науковими установами.

Для того щоб вийти на новий рівень розвитку, Україні потрібно розробити та впровадити комплексну науково-технічну та інноваційну стратегію. Окрім цього, необхідно прискорити процеси структурних реформ в економіці, науці та технологічному оновленні виробництва, а також створити сприятливі умови для інновацій у бізнесі.

Європейське інноваційне табло, або ЄІТ (European Innovation Scoreboard), є ключовим механізмом для вимірювання і класифікації рівня науково-технічного та інноваційного прогресу в країнах Європи. ЄІТ являє собою набір критеріїв наукової та інноваційної ефективності, на підставі якого визначається Зведений інноваційний індекс (ЗІІ) для кожної з європейських держав. На підставі аналізованих даних встановлюють рівень інноваційності країн, розділяючи їх на чотири категорії: інноваційні лідери (з показником понад 125% від середнього значення у ЄС); активні інноватори (показник від 100% до 125%); помірні інноватори (з показником між 70% і 100%); та ті, хто слабко адаптується до інновацій (з показником менше 70% від середнього у ЄС) (рис. 3.5) [5].

Порівняно з 2021 роком Україна виокремлюється у вимірах інноваційної діяльності: «Екологічна стабільність» із показником 75,9 у категорії «Вплив», «Фінансова підтримка» з показником 33,2 у сфері «Інвестиції», а також «Мережеві взаємодії» з показником 21,1 та «Інтелектуальні ресурси» з показником 20,8 у категорії «Інноваційна діяльність». У 2022 році не зафіксовано результатів у вимірах «Цифрова трансформація» у категорії «Базові умови» та «Лідери інновацій» у категорії «Інноваційна діяльність» (рис. 3.6) [4].

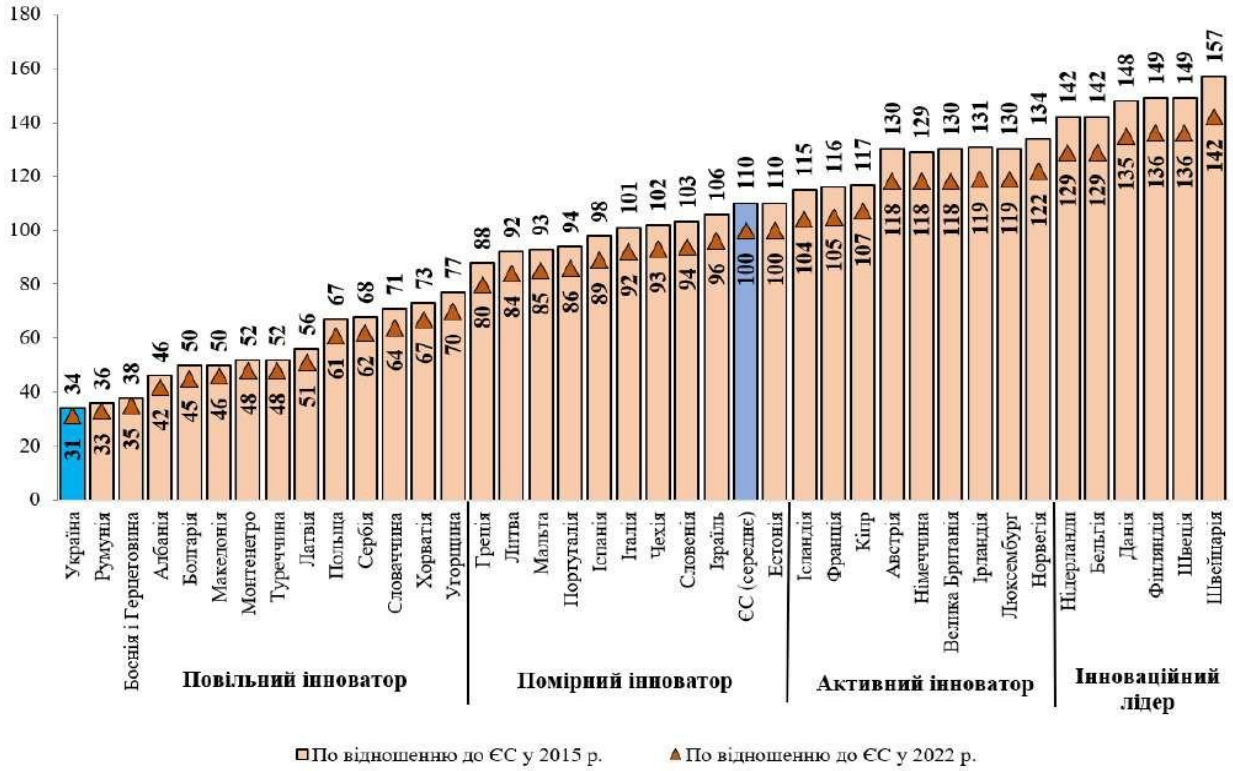


Рис. 3.5. Зведений інноваційний індекс за 2022 р. відносно середнього по ЄС у 2015 р.

Джерело: [4]

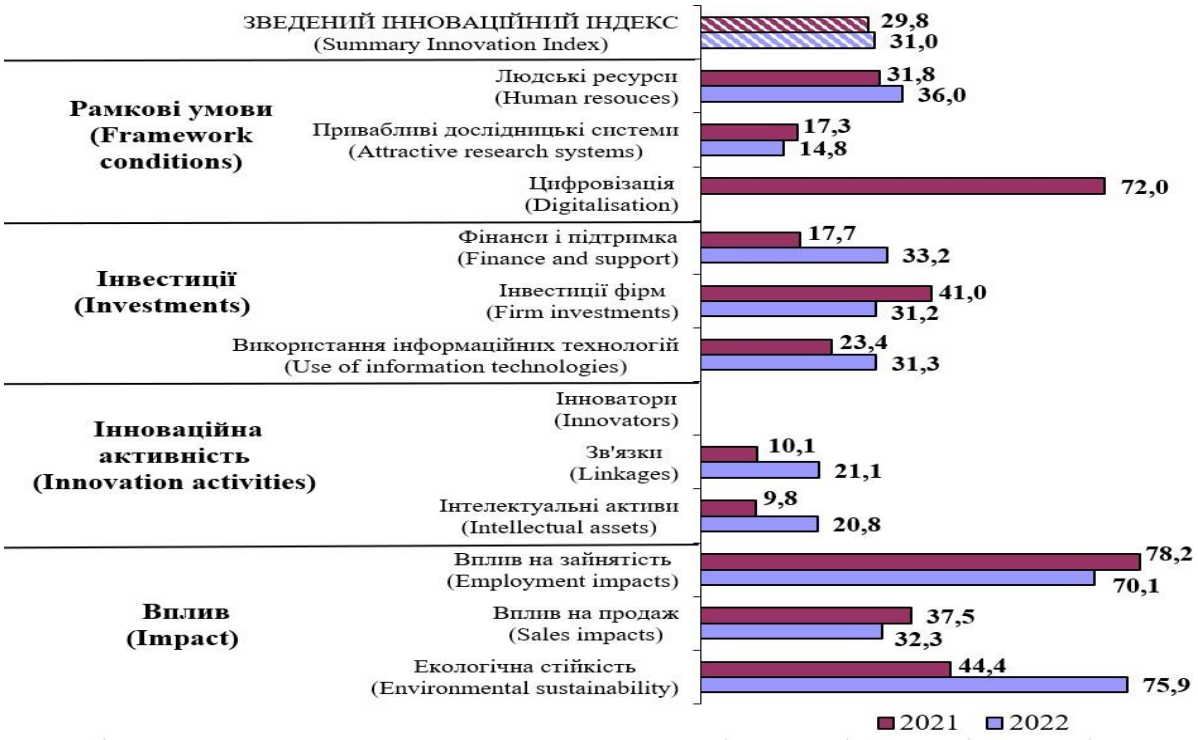


Рис. 3.6. Україна у розрізі інноваційних вимірів індикаторів ЄІТ у 2022 р.

Джерело: [4]

Індикатори ЄІТ активно застосовуються при формулюванні інноваційних стратегій та для здійснення порівняльних аналізів рівнів інноваційної діяльності не тільки серед європейських держав, а й серед інших провідних країн. Вони допомагають виявити сильні та слабкі сторони національних систем інновацій.

Аналіз стану науково-технічної та інноваційної сфери України на основі показників ЄІТ підкреслює важливість розробки та реалізації цілісної науково-технологічної та інноваційної стратегії. Це свідчить про необхідність проведення конкретних дій щодо структурних реформ в економіці, науковій галузі, технологічного оновлення виробництва та заохочення бізнесу до впровадження інновацій.

Оцінивши набір даних, ми виявили тенденцію збільшення ВВП на особу залежно від індексу економічної свободи та глобального індексу інновацій. Спираючись на логічний аналіз, можемо стверджувати, що при сприятливому бізнес-середовищі та впровадженні нових технологій економічний розвиток країни набирає темпів, що позитивно позначається на загальних доходах держави [6]. Отже, висуваємо таку гіпотезу: динаміка індексу економічної свободи та глобального інноваційного індексу безпосередньо впливає на ВВП на душу населення. Для перевірки цієї гіпотези ми звернемося до лінійного аналізу, щоб визначити взаємозв'язок між інноваційним розвитком, економічною свободою та ВВП на душу населення, а також визначимо ступінь цього зв'язку за допомогою коефіцієнта кореляції на основі даних 2021 року.

Для виконання розрахунків рекомендується застосування програмних засобів «STATISTICA» та Excel [7]. Деталі розрахунків представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Лінійні відношення між індексом інновацій (GII) та індексом економічної свободи (Index of Economic Freedom) у контексті ВВП на душу населення

Лінійне регресійне рівняння	Рівняння впливу GII на ВВП (на душу населення)	y=30973,5+1403,12*x1	Рівняння впливу Index of Economic Freedom на ВВП (на душу населення)	y = -87836 + 1614,96*x2	Рівняння впливу GII та Index of Economic Freedom на ВВП (на душу населення)	y = -51519,6 + 1142,16*x1 + 618,48*x2
Коефіцієнт кореляції (R)		0,81		0,70		0,82

Отримані регресійні моделі вказують на сильний статистичний зв'язок між вхідними та вихідними параметрами. Проте доцільніше досліджувати комбінований вплив обох факторів на рівень ВВП на душу населення, тому що такий підхід більш точно відображає дійсність економічних процесів. Крім того, ця модель має високі значення t-статистики Стьюдента, деталі якої представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників t-статистики

Величина	ta0	ta1	ta2
Розрахункове значення t-статистики	-5,96	8,53	2,55
Табличне значення t-статистики	1,983		

Критерій Фішера підтверджує надійність розробленої моделі, оскільки обчислене значення F істотно перевищує його табличне значення (табл. 3.3). Це свідчить про наявність прямого зв'язку між GII, Index of Economic Freedom та ВВП. Що вище показники інновацій та економічної свободи в країні, то більший її ВВП на душу населення [8].

Таблиця 3.3

Розрахунок показників F-статистики

Розраховане значення F	135,39
Табличне значення F	3,08

Слід зазначити, наскільки тісно пов'язані показники GII та ВВП на душу населення. На рис. 3.7 ілюструється кореляційна залежність ВВП від інноваційного розвитку, представленого індексом GII. Враховуючи наші розрахунки, висунута гіпотеза про взаємозв'язок між індексом економічної свободи, індексом інновацій та ВВП підтверджується. Це дозволяє зробити висновок, що зростання ВВП визначається ступенем економічної свободи та інноваційними здібностями. Аналізуючи регресійні коефіцієнти y = -51519,6 + 1142,16x1 + 618,48x2, можемо стверджувати, що підвищення значень GII та Index of Economic Freedom сприятиме зростанню ВВП у державі.

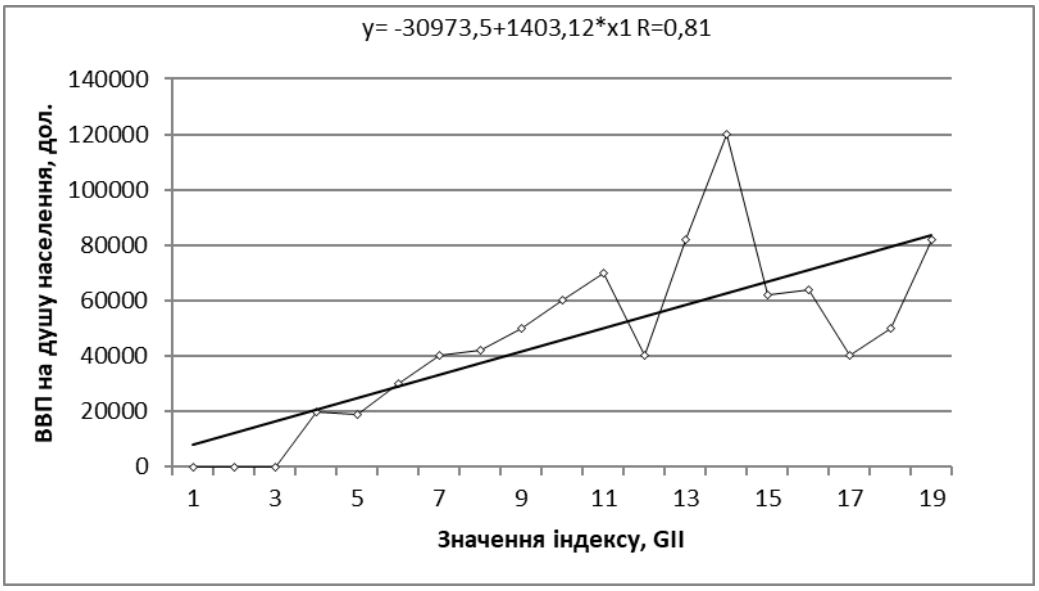


Рис. 3.7. Графічна залежність GII та ВВП на душу населення

Джерело: розраховано автором

Згідно з аналізом, до першого кластера «елітні країни» увійшли держави з найкращими показниками за всіма трьома визначеними критеріями. Цікаво, що переважна більшість країн цього кластера є членами ОЕСР (23 з 25) та ЄС (13 з 25). З огляду на це автор рекомендує спиратися на досвід цих держав у майбутніх дослідженнях. Цей кластер можна назвати «Елітні країни». Аналіз середніх показників на діаграмі (рис. 3.8) допомагає ідентифікувати ключові фактори, які відділяють одну групу від іншої.

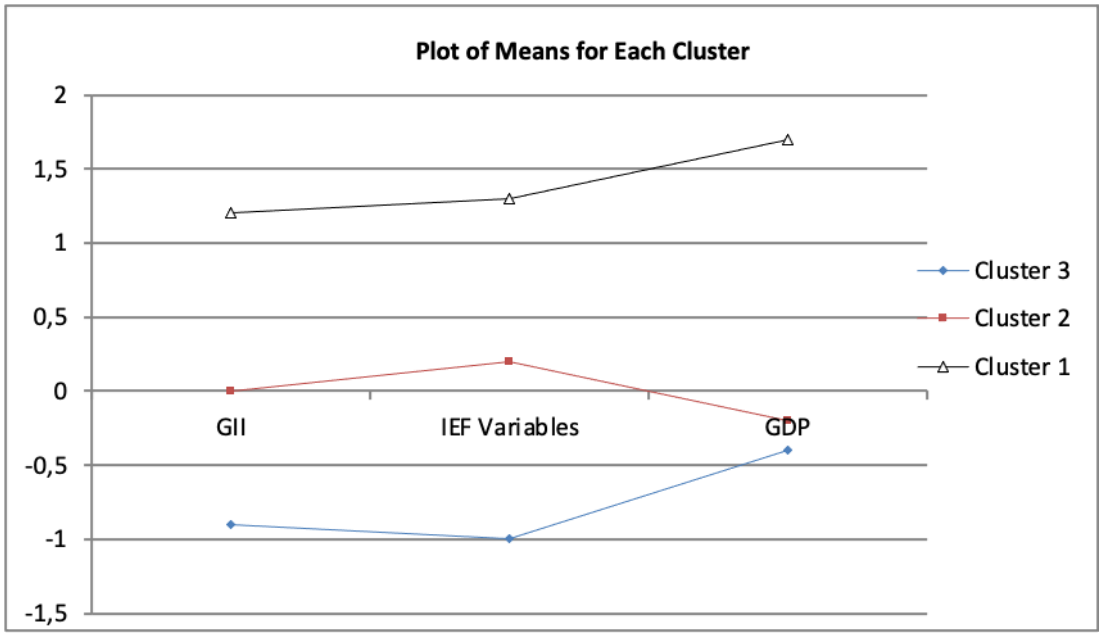


Рис. 3.8. Графік середніх величин

Джерело: розраховано автором

Щоб перевірити гіпотезу, ми провели кластерний аналіз за допомогою методу k-середніх, перед цим стандартизувавши дані. Результати представлені в таблиці 3.4. Кластерам умовно призначено такі назви: високорозвинені країни, середньорозвинені країни, низькорозвинені країни.

Країни, які мають середній індекс інновацій, посередню величину ВВП на душу населення та середнє значення економічної свободи, входять до кластера 2 під назвою «розвинені країни». Водночас кластер 3, який називається «слаборозвинені країни», об'єднує країни з низькими показниками згаданих індикаторів. Це кластерне розподілення допоможе виділити позицію України на міжнародній арені. Важливо зазначити, що для кожної з цих груп можна розробити конкретні стратегічні заходи та дати рекомендації для підвищення рівня інноваційного розвитку.

Таблиця 3.4

Розподілення країн за кластерами відповідно до глобального індексу інноваційності (GII), індексу економічної свободи та ВВП на душу населення

1-й кластер	***складова GII***: 66,1 (Швейцарія), 62,5 (Швеція); 47 (Нова Зеландія); 41,8 (Об'єднані Арабські Емірати); складова Index of Economic Freedom: 89,4 (Сінгапур); 89,1 (Гонконг); 68,9 (Бельгія); 66 (Франція); складова ВВП на душу населення: 115873,6 (Люксембург); 86601,56 (Швейцарія); 31489,12 (Корея); 23312,28 (Естонія). Австралія, Австрія, Бельгія, Гонконг (Китай), Данія, Естонія, Ізраїль, Ірландія, Ісландія, Канада, Корея, Люксембург, Нідерланди, Німеччина, Нова Зеландія, Норвегія, Сполучене Королівство, Об'єднані Арабські Емірати, Сінгапур, США, Фінляндія, Франція, Швейцарія, Швеція, Японія.
2-й кластер	***складова GII***: 53,3 (Китай), 48,3 (Чеська Республіка); 25,4 (Ботсвана); 25,1 (Руанда); складова Index of Economic Freedom: 77,1 (Грузія); 76,8 (Чилі); 58,8 (В'єтнам); 55,9 (Монголія); складова ВВП на душу населення: 50805,46 (Катар); 31676,2 (Італія); 2785,72 (В'єтнам); 797,86 (Руанда). Азербайджан, Албанія, Бахрейн, Білорусь, Болгарія, Боснія і Герцеговина, Ботсвана, Бруней Даруссалам, В'єтнам, Вірменія, Греція, Грузія, Індонезія, Іспанія, Італія, Йорданія, Казахстан, Катар, Китай, Кіпр, Колумбія, Коста-Ріка, Кувейт, Латвія, Литва, Маврикій, Малайзія, Мальта, Марокко, Мексика, Молдова, Монголія, Оман, Панама, Перу, Північна Македонія, Польща, Португалія, Росія, Руанда, Румунія, Саудівська Аравія, Сербія, Словаччина, Словенія, Таїланд, Туреччина, Угорщина, Уругвай, Філіппіни, Хорватія, Чеська Республіка, Чилі, Чорногорія, Ямайка.
3-й кластер	***складова GII***: 36,3 (Україна), 35,6 (Індія); 17,7 (М'янма); 17,3 (Гвінея); складова Index of Economic Freedom: 64 (Гватемала); 63,6 (Кабо-Верде); 43,1 (Зімбабве); 42,8 (Болівія); складова ВВП на душу населення: 15384,04 (Тринідад і Тобаго); 8441,92 (Аргентина); 389,4 (Малаві); 413,98 (Нігер). Алжир, Аргентина, Бангладеш, Бенін, Болівія, Бразилія, Буркіна-Фасо, Гана, Гватемала, Гвінея, Гондурас, Домініканська республіка, Еквадор, Ефіопія, Єгипет, Замбія, Зімбабве, Індія, Іран, Кабо-Верде, Камбоджа, Камерун, Кенія, Киргизстан, Кот-д'Івуар, Лаос, Ліван, Мадагаскар, Малаві, Малі, Мозамбік, Монголія, М'янма, Намібія, Непал, Нігер, Нігерія, Танзанія, Пакистан, Парагвай, Південна Африка, Сальвадор, Сенегал, Таджикистан, Того, Тринідад і Тобаго, Туніс, Уганда, Узбекистан, Україна, Шрі-Ланка.

Джерело: систематизовано автором

Україна розташована у кластері слаборозвинених держав, маючи середній показник GII і показники нижче за середній для ВВП та Index of Economic Freedom. Така ситуація, можливо, пов'язана з низьким

фінансуванням інновацій та відсутністю державної підтримки малих і середніх бізнесів. Ці обставини гальмують інноваційне зростання. Для підвищення інноваційного потенціалу малі та середні підприємства в Україні повинні активізувати впровадження нововведень, взявши за основу підхід країн ЄС та ОЕСР.

Щоб дослідити характеристики кожної кластерної групи, рекомендується визначити країну, яка найкраще відображає середні характеристики цього кластера. Тобто, вибрати країну, показники якої найближчі до середнього значення в межах конкретного кластера. Для цього можна використовувати метод пошуку найкоротшої відстані до центру кластера. В результаті отримаємо «еталонні» країни для кожної кластерної групи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Країна-репрезентант у рамках кожного кластера

Кластер	1	2	3
Країна	Фінляндія	Коста-Ріка	Шрі-Ланка
Відстань до центра кластера	0,21	0,12	0,079

Джерело: розраховано автором

Представницею 1-го кластера «Лідери розвитку» є Фінляндія. Протягом останніх семи років ця країна покращила своє місце в провідних світових рейтингах, які вимірюють умови для економічного розвитку (Index of Economic Freedom) на 2,3 пункту. Однак її позиція в інноваційному індексі (Global Innovation Index) знизилася на 3,7 пункту (рис. 3.9).

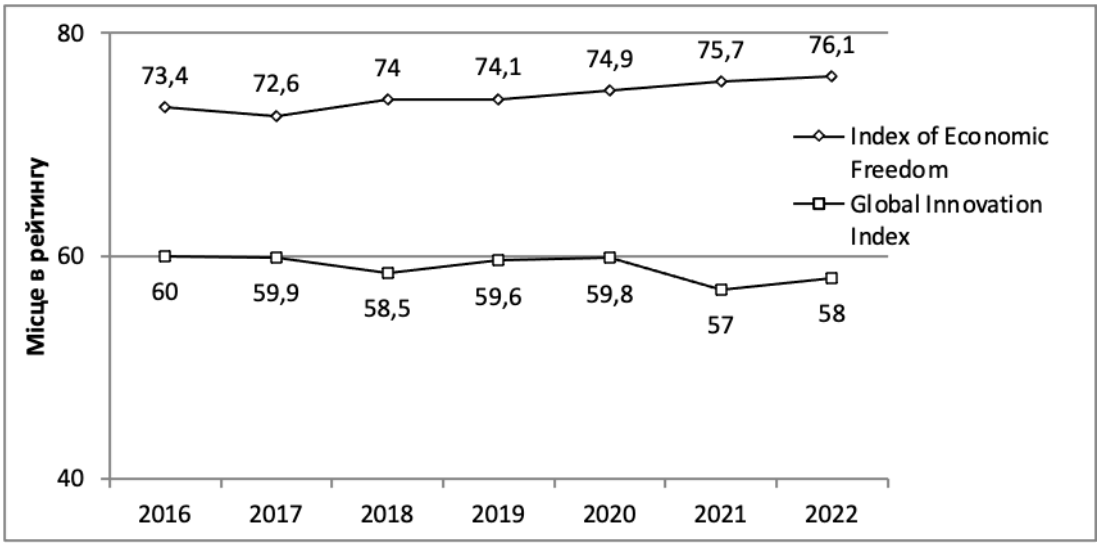


Рис. 3.9. Динаміка індексів GII, IEF для Фінляндії за 2016−2022 рр.
Джерело: [2−3]

Фінляндія утримує високі місця у глобальних рейтингах за критеріями, які відображають якість інституцій, рівень людського капіталу, інфраструктурні можливості, динаміку бізнес-середовища та прогрес у сфері технологій та знань. Однак, коли йдеться про розвиток внутрішнього ринку, Фінляндія в рейтингу GII посідає лише 33-тє місце. Починаючи з 2019 року, цей показник погіршився, що можливо пов'язано із такими глобальними викликами, як світова економічна криза, боргова проблема Європи та пандемія COVID-19 (рис. 3.10).

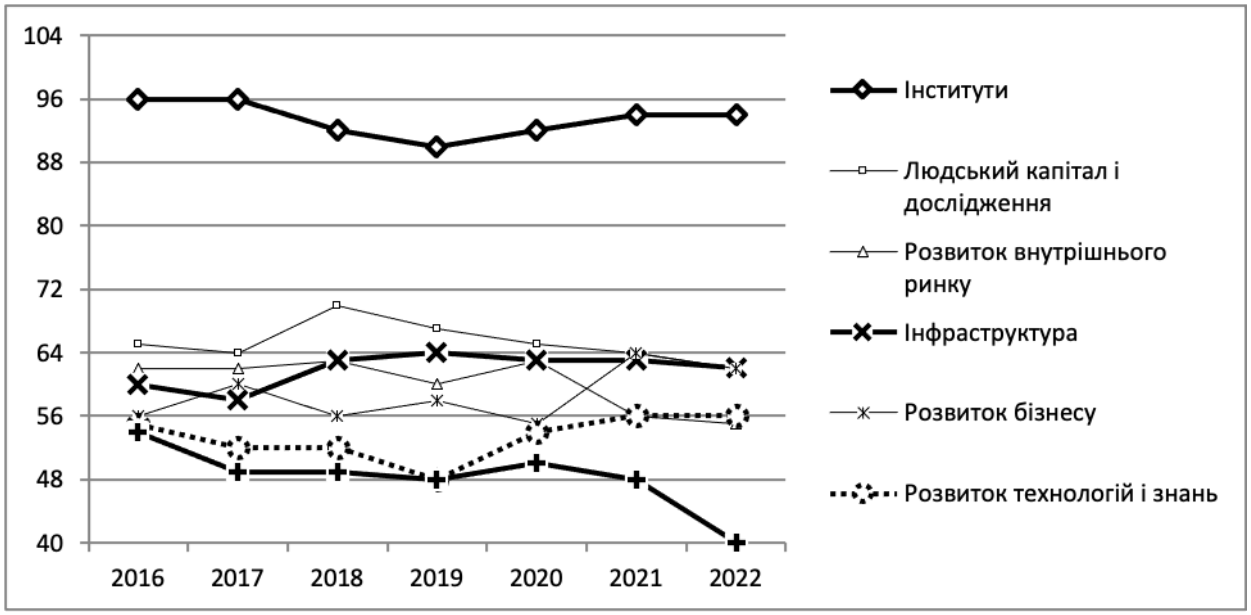


Рис. 3.10. Динаміка значень субіндексів GII для Фінляндії за 2016−2022 рр.
Джерело: [2−3]

За період 2016–2022 років ВВП на душу населення у Фінляндії зменшилося на 2,42%, при цьому цей тренд став помітний з 2020 року. Втім, у 2022 році Фінляндія все ще перебуває в переліку 15 найкращих країн за цим показником, що свідчить про її високий ступінь економічного розвитку. Щодо Коста-Ріки**,** то вона є типовим представником для кластера «Розвинені країни». За 2016−2022 роки вона утримала свої позиції в індексі інновацій, однак індекс економічної свободи в країні впав на 10% (рис. 3.11).

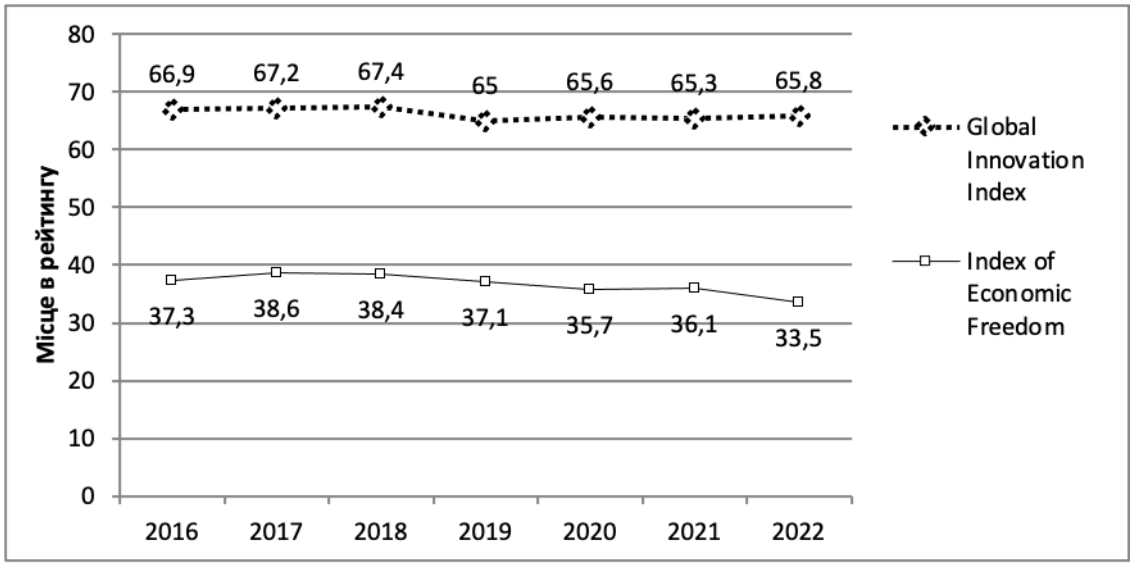


Рис. 3.11. Динаміка індексів GII, IEF для Коста-Ріки за 2016−2022 рр.

Джерело: [2−3]

У 2022 році Коста-Ріка посіла 56-те місце серед 131 країни за загальним індексом інновацій, отримавши 33,51 бала зі 100 можливих. Згідно з глобальним індексом інновацій (GII), ця країна визнана однією з інноваційних економік Латинської Америки. Коста-Ріка відзначена високими показниками у шести з семи підіндексів GII, включно з інститутами, дослідженнями та освітою, інфраструктурою, діловим розвитком, технологічним прогресом і творчими досягненнями. Ці показники перевищують середнє значення для країн із середньодохідною економікою (рис. 3.12).

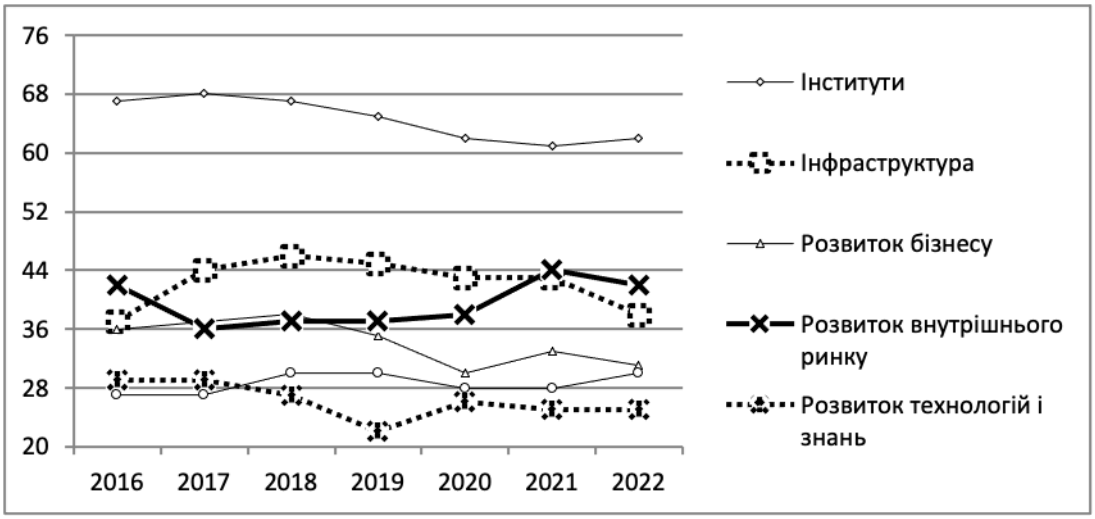


Рис. 3.12. Динаміка значень субіндексів GII для Коста-Ріки за 2016− 2022 рр.

Джерело: [2−3]

Протягом 2016−2022 років ВВП на душу населення Коста-Ріки збільшився на 14,5%, що свідчить про стійке економічне зростання країни. Щодо 3-го кластера «Слаборозвинені країни», Шрі-Ланка стала його репрезентантом. За цей само період вона втратила свої позиції у рейтингах економічної свободи та інноваційності (рис. 3.13).

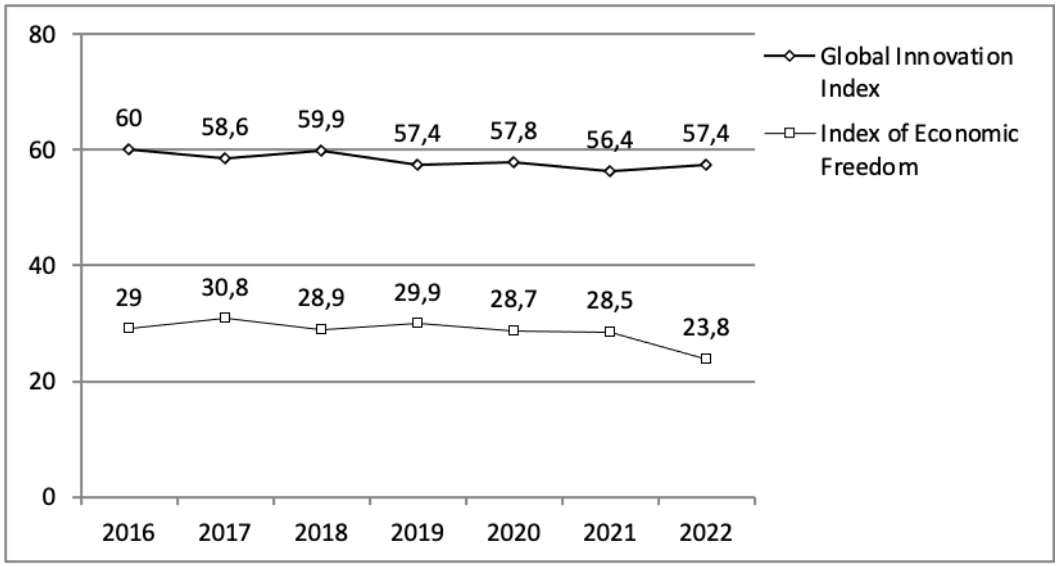


Рис. 3.13. Динаміка індексів GII, IEF для Шрі-Ланки за 2016−2022 рр.

Джерело: [2−3]

У 2022 році Шрі-Ланка втратила позиції за усіма компонентами GII. Раніше країна високо оцінювалася за показниками інфраструктури, розвитку бізнес-середовища та показниками творчого потенціалу (рис. 3.14).

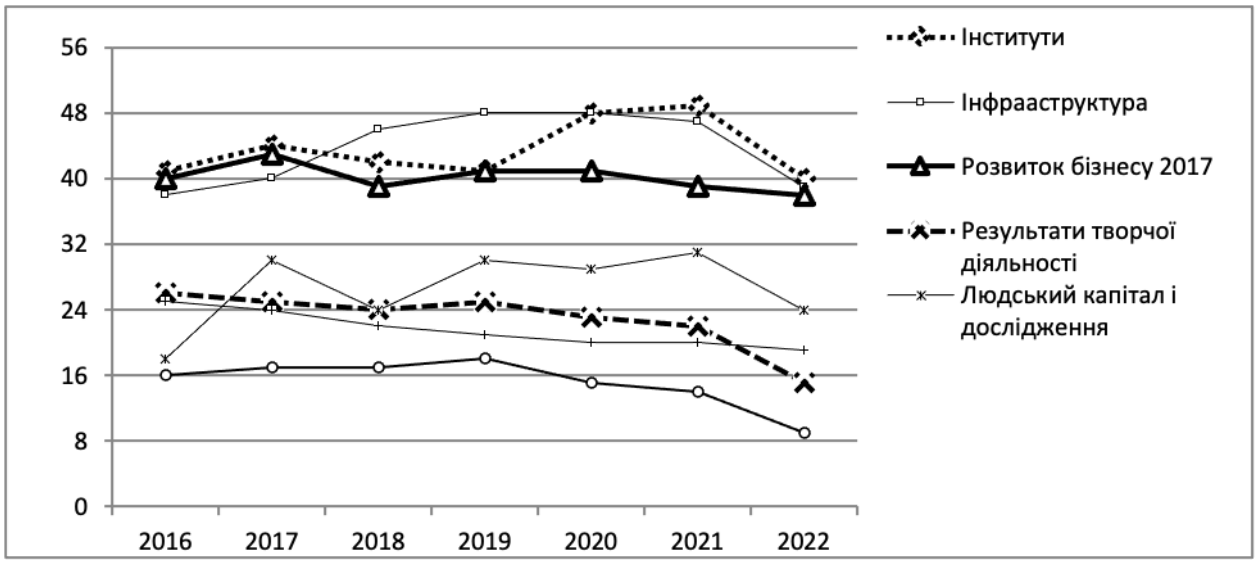


Рис. 3.14. Динаміка значень субіндексів GII для Шрі-Ланки за 2016–2022 рр.

Джерело: [2–3]

Протягом 2016–2022 років ВВП на душу населення Шрі-Ланки впало на 3,59%, що може бути зумовлено негативними наслідками пандемії COVID-19 для економіки країни. Щодо України, що входить до третього кластера, слід зазначити, що за минулі сім років країна покращила свої показники за індексом економічної свободи (зростання на 5,6 пункту), але інноваційний потенціал країни дещо втратив свої позиції (Global Innovation Index знизився на 0,7 пункту) (рис. 3.15).

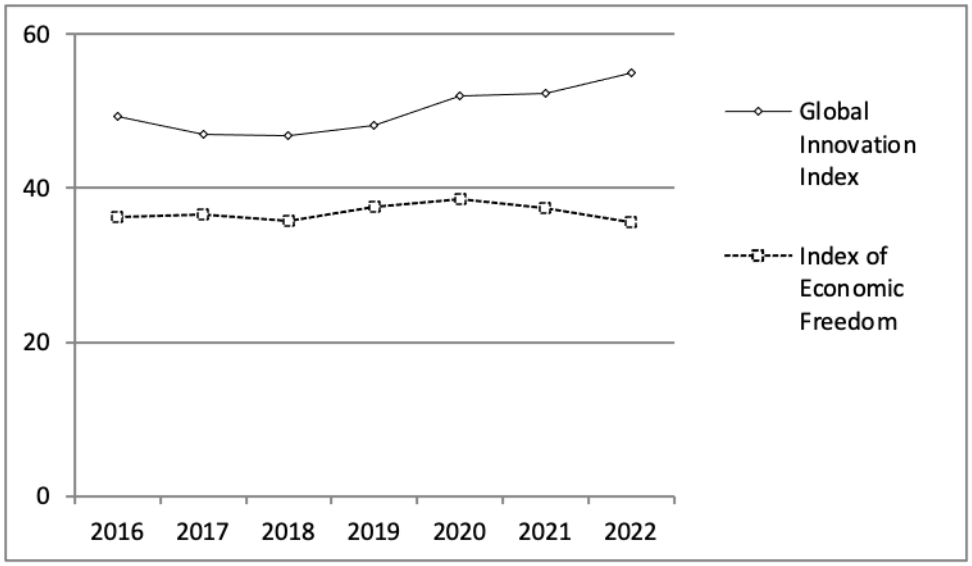


Рис. 3.15. Динаміка індексів GII, IEF для України за 2016−2022 рр.

Джерело: [2−3]

Позитивна динаміка індексу економічної свободи може бути визначена поліпшенням законодавчого середовища, цифровізацією послуг та їх оптимізацією, а також збільшенням консультативних програм і навчальних курсів для підприємців. Утім, інноваційний сектор вимагає істотних інвестицій, що є викликом для українських компаній. Порівняно з європейськими країнами Україна має показники нижчі від середніх за більшістю субіндексів GII. Втім, Україна показує добрі результати за субіндексом технологічного прогресу і освіти. Однак щодо субіндексу внутрішнього ринку показники України залишаються нижчими від середньої відмітки (рис. 3.16).

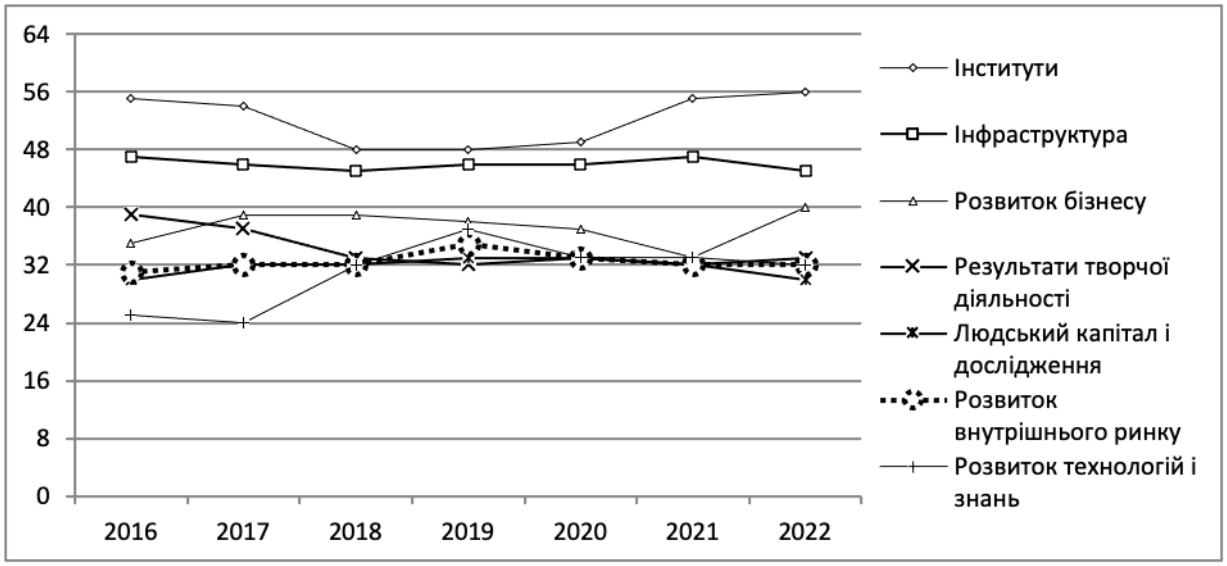


Рис. 3.16. Динаміка значень субіндексів GII для України за 2016−2022 рр.

Джерело: [2−3]

З 2016 до 2022 року ВВП на душу населення в Україні збільшився на 20%. Однак цей показник у України у дев'ять разів нижчий від середнього у країнах Євросоюзу та у десять разів нижчий від середнього в ОЕСР. Для підприємства важливо розглядати інноваційну діяльність як можливість покращити своє становище на ринку, а не як загрозу. Багато компаній занадто обережні у запровадженні нововведень, тому що побоюються змін. Співробітники повинні усвідомлювати, що інновації не лише допоможуть підприємству адаптуватися, а й зробити його більш ефективним. Адже реалізація інновацій сприяє збільшенню продуктивності та прибутковості бізнесу [6].

Підтвердження гіпотези 1, яке стверджує, що підвищення індексу економічної свободи та індексу GII сприяє збільшенню ВВП на душу населення, вказує на важливість змін у напрямі стимулювання інноваційної активності.

Для дослідження поточної ситуації у сфері інноваційних процесів малих та середніх підприємств, використовуючи рекомендований методичний підхід до оцінювання інноваційної діяльності, було розроблено структурну та логічну модель аналізу та обробки статистичних даних (рис. 3.17).

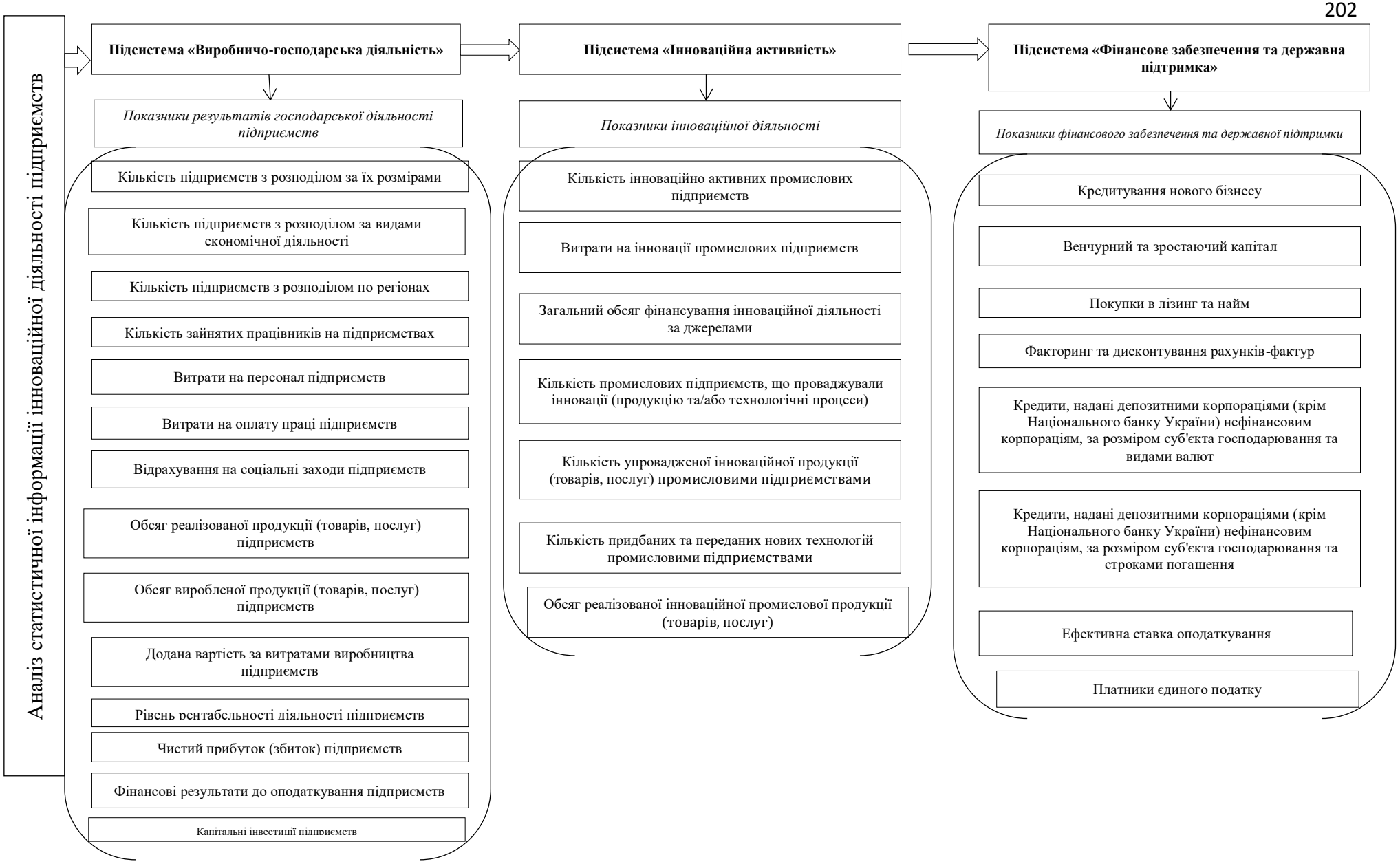


Рис. 3.17. Систематизація індикаторів інноваційної діяльності бізнесу

Джерело: систематизовано автором

Вибір показників відбувався на основі методики статистичних досліджень Державної служби статистики України (у контексті підсистем «Виробництво та господарство» та «Інноваційні процеси») та за даними Національного банку України (у рамках підсистеми «Фінансування та державне сприяння»). Під час аналізу буде зосереджена увага на таких переломних моментах в економіці країни: до початку конфлікту на сході України (2010 р.), у період конфлікту (2014−2019 рр.) та під час пандемії COVID-19 (2020 р.). Враховуючи, що інформація за деякими показниками доступна починаючи з 2014 або 2017 року, аналітичний огляд виконуватиметься на основі доступної статистики.

Розглянемо зміни показників у підсистемі «Виробництво та господарство». Враховуючи посилення значущості підприємства у соціально-економічних процесах, стає важливим встановлення ролі цього сектору у господарстві держави. Згідно з даними Державної служби статистики в 2021 році в Україні діяло 518 великих підприємств, що становить лише 0,14% від загальної кількості компаній. Інші 99,86% розподілені між 17751 середнім підприємством, 48948 малими та 313380 мікропідприємствами. Якщо порівнювати з 2016 роком, ми бачимо, що кількість діючих компаній скорочується: великих підприємств стало на 21% менше, досягнувши кількості 518 у 2021 році. Також середніх підприємств у 2021 році поменшало на 6% порівняно з 2016 роком [9].

Кількість малих та мікропідприємств упала на 11% та 2% відповідно. За період 2017−2022 років малі підприємства становили 12−14% від усіх підприємств, тоді як мікропідприємства − 80−82% (табл. 3.6), що формує основу соціально-економічного прогресу та зростання. Зниження кількості господарських суб'єктів у 2019 році пов'язане з посиленням економічної кризи в Україні, яка розпочалася в 2017−2018 роках через воєнні дії на сході країни. Однак, якщо порівняти 2022 рік з 2019 роком, можна побачити позитивну динаміку: кількість великих, середніх, малих та мікропідприємств зросла (на +35%, +20%, +13% та +27% відповідно) [9].

Таблиця 3.6

Кількість підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2013−2022 роки

Кількість підприємств, одиниць	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Усього	378810	375695	364935	393327	341001	343440	306369	338256	355877	380597
великі	586	659	698	659	497	423	383	399	446	518
% від загальної кількості	0,15	0,18	0,19	0,17	0,15	0,12	0,13	0,12	0,13	0,14
середні	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14832	14937	16057	17751
% від загальної кількості	5,54	5,52	5,53	4,79	4,66	4,43	4,84	4,42	4,51	4,66
малі (без мікро)	56796	58468	57587	55332	45676	43573	43459	44818	46602	48948
% від загальної кількості	14,99	15,56	15,78	14,07	13,39	12,69	14,19	13,25	13,09	12,86
мікро	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247695	278102	292772	313380
% від загальної кількості	79,31	78,74	78,50	80,97	81,80	82,76	80,85	82,22	82,27	82,34

Джерело: [9]

Дослідження динаміки підприємств 2022 році за галузями показало, що найбільш поширеними сферами діяльності в малому бізнесі є оптова і роздрібна торгівля (26,64%), аграрний сектор і риболовля (13,21%), а також промисловість (12,48%).

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються тим, що великим компаніям зі складними системами управління та виробництва необхідно більше часу для втілення інновацій. Навпаки, малі та середні компанії демонструють більшу адаптивність, що робить їх ключовими у зміцненні технологічного потенціалу [11−12]. У 2022 році в сегменті малого та середнього бізнесу було 101272 підприємства в оптовій та роздрібній торгівлі (27%), 50205 в аграрному та рибному секторах (13%) та 47421 у промисловості (12%). Порівняно з 2012 роком кількість підприємств у сфері оптової та роздрібної торгівлі впала на 2,44%, тоді як показники для аграрного та

промислового секторів майже не змінилися (спад на 0,18% та 0,07% відповідно). Також слід зазначити, що діяльність у сфері нерухомості відзначилася зростанням на 2,93% у 2022 році порівняно з 2013 роком. Це може вказувати на привабливість галузі через її високу рентабельність та можливість отримання пасивного прибутку.

У 2021 році кожен третій працівник підприємств в Україні був зайнятий у малих та середніх компаніях (рис. 3.18).

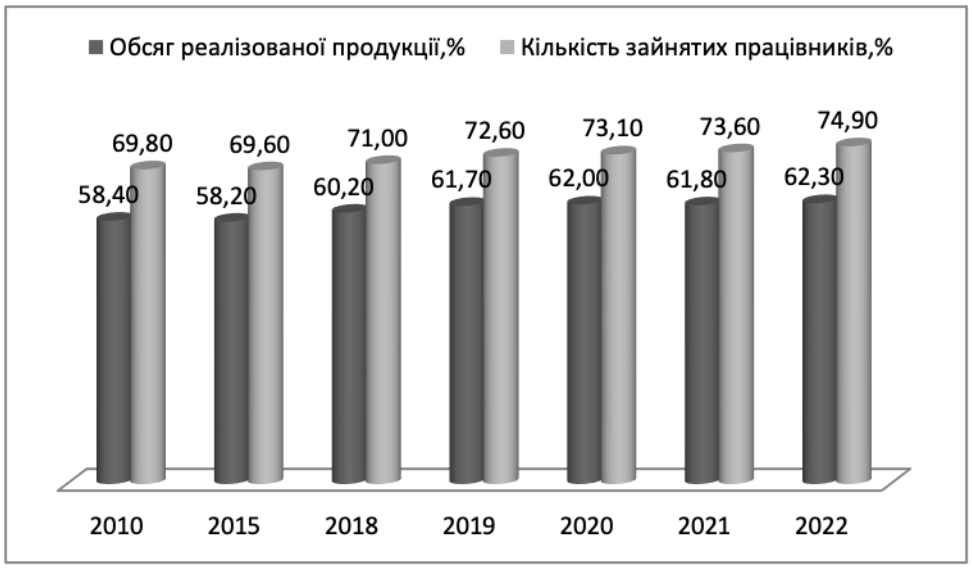


Рис. 3.18. Відношення питомої ваги обсягів проданої продукції до питомої ваги числа зайнятих у бізнесі осіб за 2010, 2015−2022 рік

Джерело: [9]

Дослідження відношення питомої ваги обсягів проданої продукції у бізнесі до питомої ваги кількості працівників у цій сфері за період 2010−2022 років показує постійне відставання на рівні 11−12%. Така динаміка, можливо, зумовлена нераціональним використанням робочої сили, неадекватною підготовкою співробітників та застарілим обладнанням. У роки економічних складнощів 2017 року кількість працівників у бізнес-секторі знизилася на 21% порівняно з 2010 роком, що торкнулося компаній усіх розмірів. Проте до 2022 року намітилося відновлення зайнятості на рівні зростання у 9,5% порівняно з показниками 2017 року.

Розглядаючи витрати на заробітну плату, стає очевидним, що на великих підприємствах вони вищі, аніж у секторі малого бізнесу. Така динаміка

спостерігається протягом 2010−2022 років і, можливо, пояснюється більш високою кваліфікацією працівників на великих підприємствах, які отримують зарплату вище від середнього індексу. З 2010 по 2022 рік підприємства збільшили витрати на соціальні програми з 37124,4 млн грн до 97026,7 млн грн, а це зростання на 161,3%. На великих підприємствах ці витрати зросли на 74,2%. Такі показники, порівнюючи із динамікою заробітної плати, можуть бути зумовлені скороченням числа працівників на підприємствах та зниженням ставки ЄСВ з 34,7% до 22% [13]. Досліджуючи обсяги реалізованих товарів та послуг, можна побачити, що з 2010 по 2022 рік частка проданої продукції мікропідприємств зросла на 1%, малих підприємств − на 1,2% та середніх підприємств − на 1,7% (рис. 3.19).

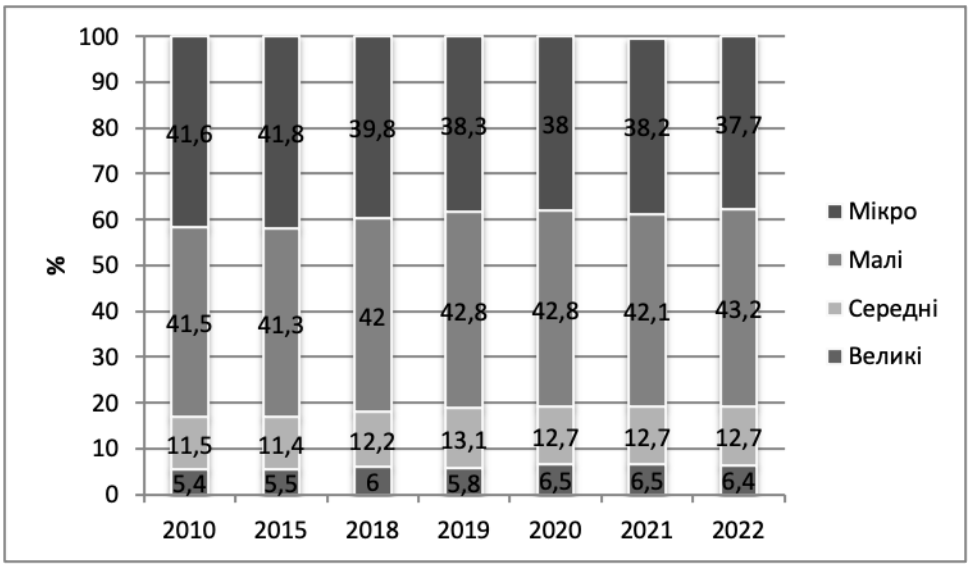


Рис. 3.19. Динаміка розподілу проданої продукції підприємств відповідно до їхнього розміру в період 2010−2022 років, у відсотках від загального обсягу реалізації

Джерело: [9]

У 2022 році великі підприємства мали участь у реалізації продукції на рівні 37,7%, середні – 43,2%, малі – 12,7%, а мікропідприємства – 6,4%. Порівняно з 2010 роком частка продажу продукції бізнесом зросла на 3,9% і досягла 62,3%. Таке зростання може бути зумовлене підвищенням обсягів продажів або зростанням вартості продукції. Тим часом частка виробництва

продукції бізнесом між 2014 та 2022 роками збільшилася на 5,2%, дорівнюючи 60,3% (рис. 3.20).

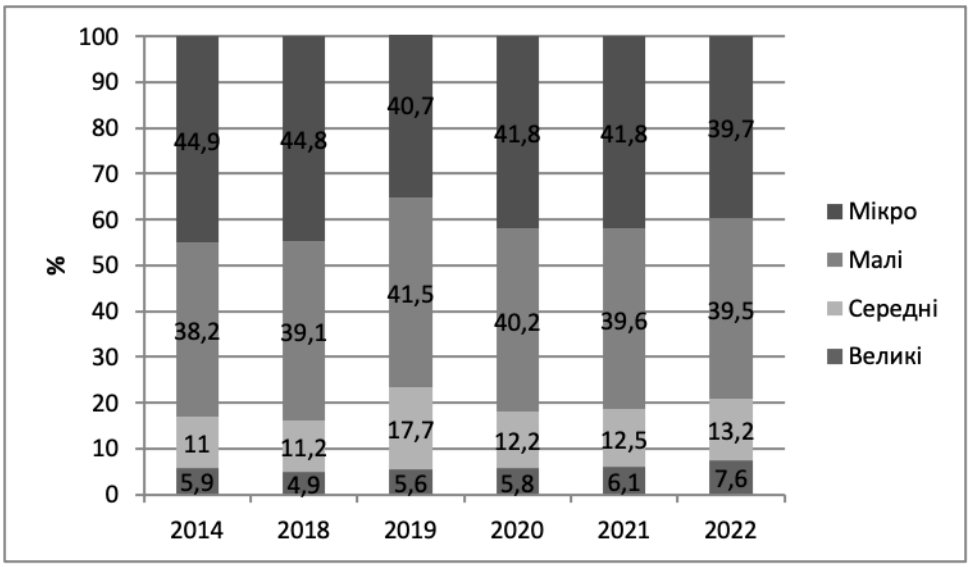


Рис. 3.20. Розподіл виробництва продукції підприємств відповідно до їх розміру в період 2014−2022 років, у відсотках до загального обсягу проданої продукції

Джерело: [9]

За період 2017−2022 років додана вартість виробництва бізнесу збільшилася на 6,6% і досягла 63,6% (рис. 3.21).

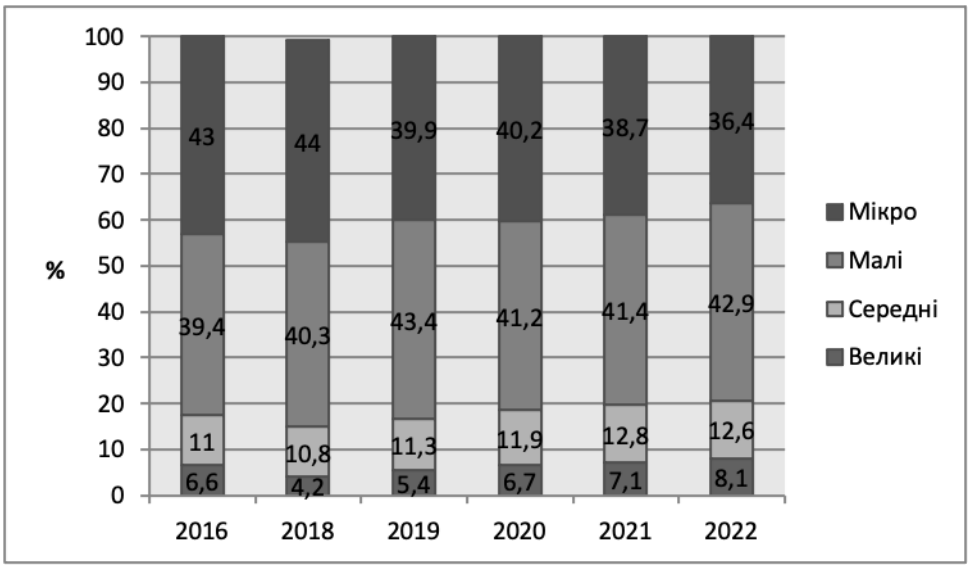


Рис. 3.21. Дистрибуція доданої вартості з урахуванням витрат на виробництво підприємств відповідно до їхнього розміру у 2017−2022 роках, у відсотках до загального обсягу проданої продукції

Джерело: [9]

Зростання частки доданої вартості на основі витрат виробництва бізнесу є передбачуваним і підтверджує підвищення валового прибутку від основної

діяльності підприємства. Динаміку щорічних фінансових показників бізнесу демонструє діаграма на рис. 3.22. Оцінюючи фінансові показники бізнесу за період 2017−2022 років, можна констатувати, що власний капітал підприємства виріс на 79%.

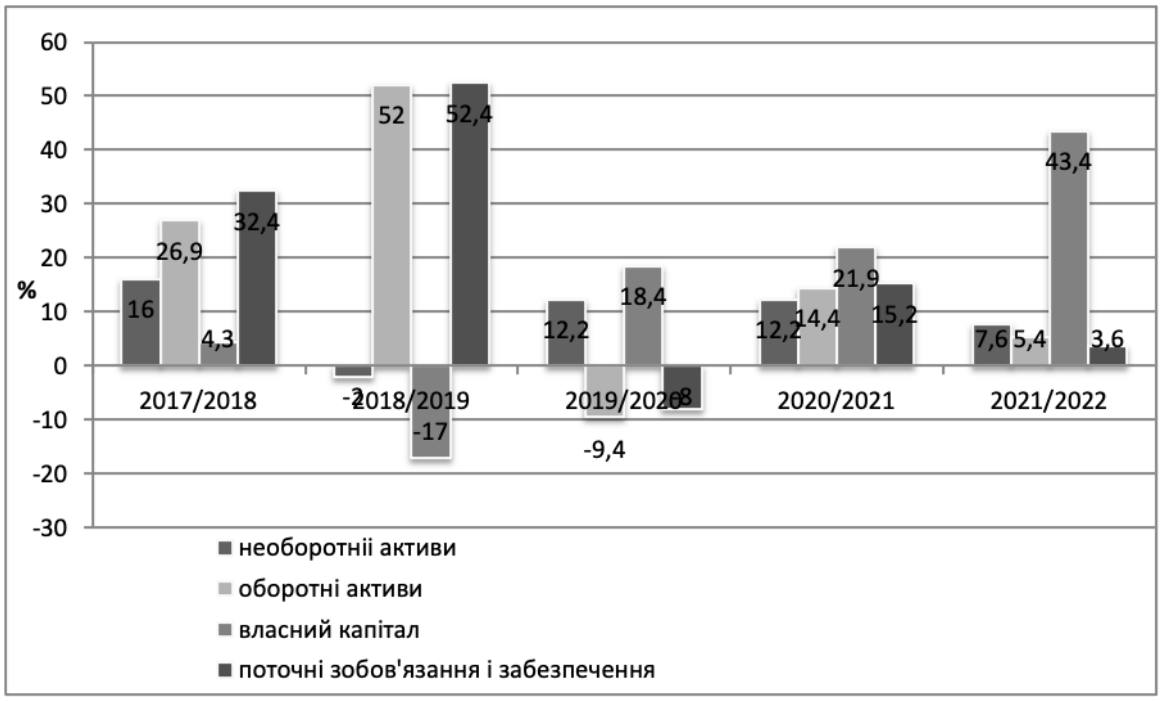


Рис. 3.22. Динаміка фінансових показників бізнесу за 2017−2022 рр.

Джерело: [9]

Довгострокові активи постійно підвищувалися, що може бути пов'язано з придбанням обладнання чи вкладенням коштів у будівництво. Обігові активи, після інтенсивного зростання у 2019 році, зменшилися, однак порівняно з 2017 роком показник значно покращився, що може свідчити про підвищення кредиторської заборгованості при стабільності власного капіталу. Короткострокові зобов'язання та резерви зросли, що вказує на збільшення зобов'язань підприємства, навіть якщо вони короткострокові. Капітальні вкладення в основні засоби підприємства з 2017 до 2022 року збільшилися у 3 рази і становлять 276529,5 млн грн (рис. 3.23).

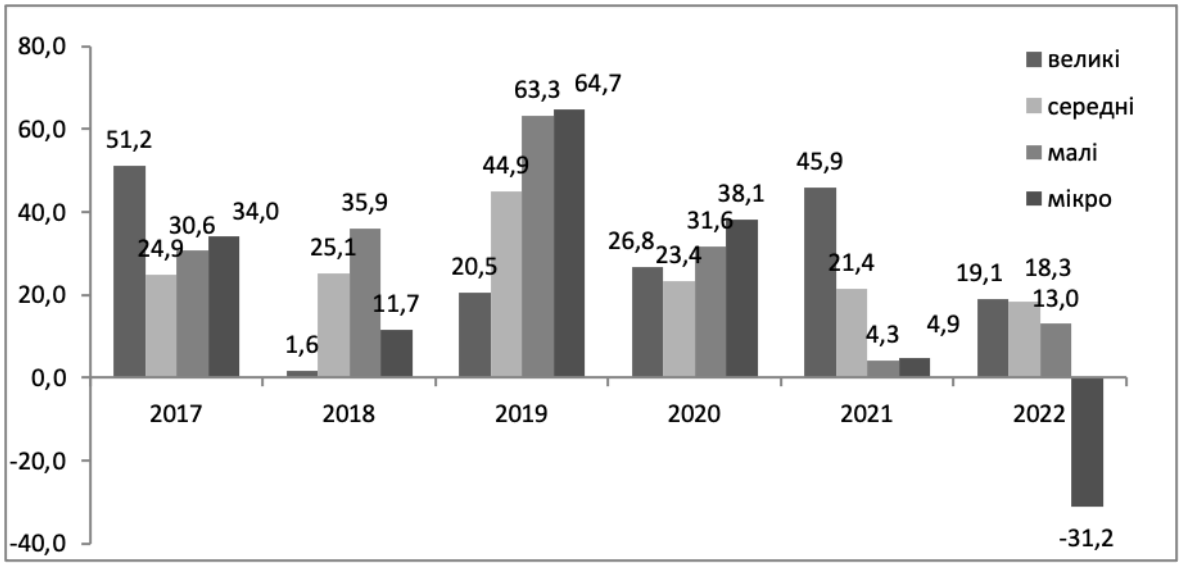
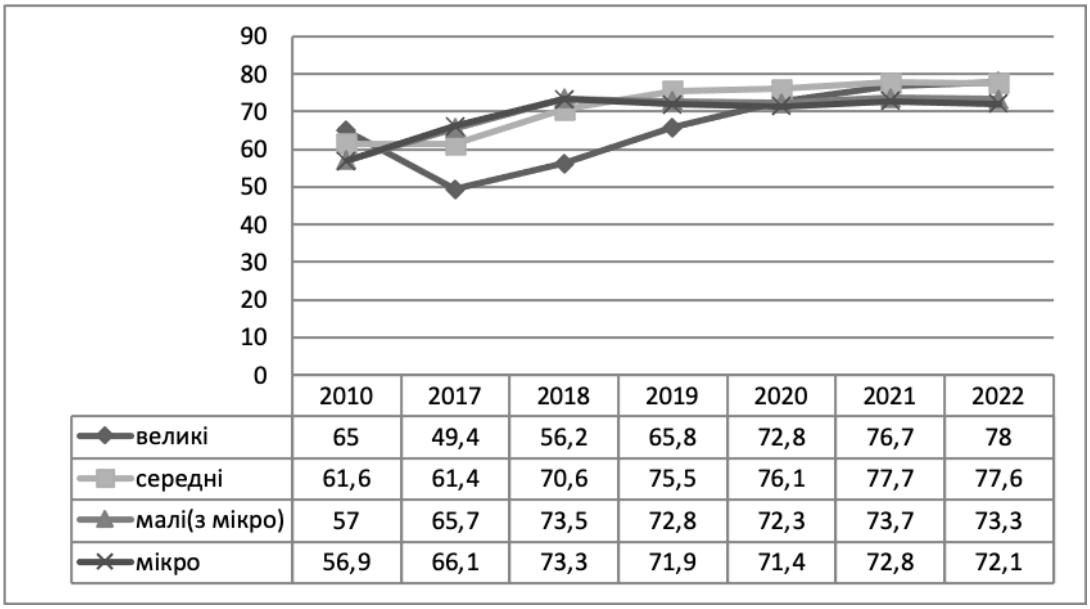


Рис. 3.23. Тренд капітальних вкладень в основні засоби підприємств залежно від їх розмірів у 2017−2022 рр.

Джерело: [9]

Інвестиції у матеріальні активи підприємств упродовж 2010−2017 років зросли на 27%, тоді як у період з 2017 по 2022 роки збільшилися ще на 215%. У той час великі компанії показали зростання інвестицій на 307% протягом 2010−2020 років, зокрема на 51% упродовж 2010−2017 років та на 269% між 2017 та 2022 роками. Такі коливання можуть бути спричинені знеціненням гривні. Проте загальна частка інвестицій у матеріальні активи в бізнесі зберегла своє положення, досягши 54,8%. За статистичними даними, 75% бізнес-структур отримали прибуток у 2020 році. З 2017 по 2022 рік кількість таких компаній зросла на 16% (рис. 3.24).



	2010	2017	2018	2019	2020	2021	2022
великі	65	49,4	56,2	65,8	72,8	76,7	78
середні	61,6	61,4	70,6	75,5	76,1	77,7	77,6
малі(з мікро)	57	65,7	73,5	72,8	72,3	73,7	73,3
мікро	56,9	66,1	73,3	71,9	71,4	72,8	72,1

Рис. 3.24. Частка прибуткових підприємств за 2010, 2017−2022 рр.

Джерело: [9]

Розподіл між бізнес-сегментами є майже однорідним. Помітні відмінності спостерігалися тільки для великих компаній протягом 2017−2019 років, що, ймовірно, було зумовлено їх меншим числом порівняно з іншими підприємствами. Але цей розрив зник у 2020−2022 роках. Підвищення чистого прибутку може бути пов'язане з відновленням після кризи, спеціалізацією діяльності та покращенням ефективності. У 2022 році рентабельність для малих і середніх підприємств становила 10,7% та 10% відповідно (рис. 3.25). Більшість підприємств зазнавали збитків до 2019 року, водночас великі компанії не отримали прибутку в 2017 році, що, можливо, було зумовлено економічними проблемами в Україні. Рентабельність великих компаній досягла 10,3%.

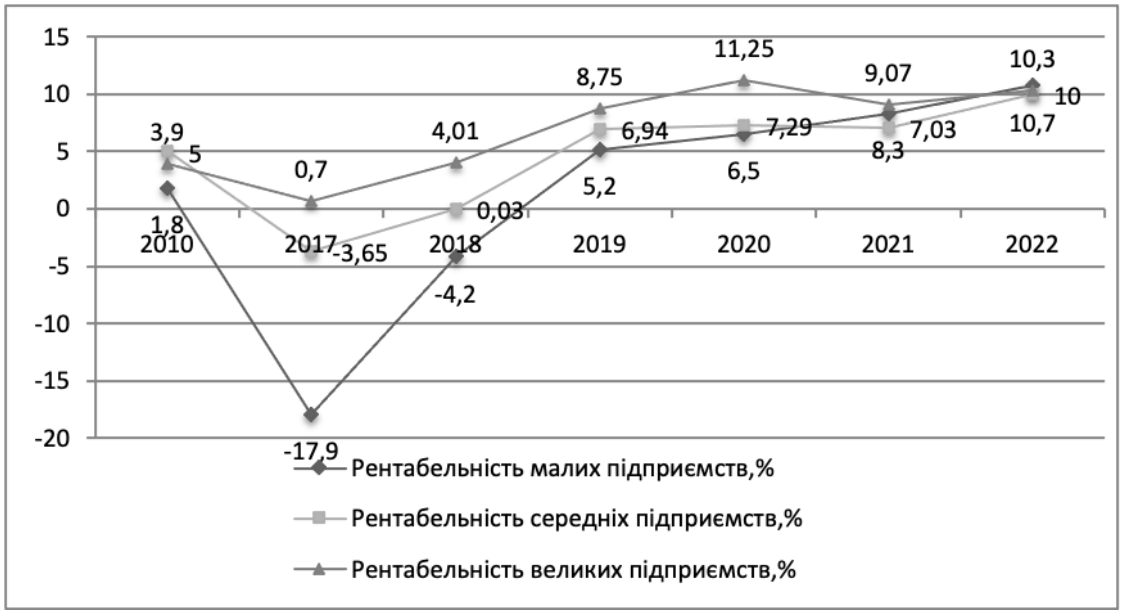


Рис. 3.25. Показник рентабельності (або збитковості) від операційної діяльності компаній за 2010−2022рр., %

Джерело: [9]

У період з 2010 до 2017 року показник рентабельності для малих та середніх компаній варіювався від -17,9% до 5%, що свідчить про їх невисоку ефективність. Така ситуація могла виникнути через відсутність достатніх коштів на оновлення техніки, підготовку персоналу та впровадження інновацій. З 2017 по 2019 роки багато з цих підприємств працювали збитково, що призвело до зменшення їх кількості. Однак, починаючи з 2019 року ефективність їх діяльності зростає, і до 2022 року рентабельність досягає 10−10,7%. У 2022 році компанії у сферах оптової та роздрібної торгівлі, агробізнесу та реальних активів показали найвищі показники рентабельності серед малих бізнесів – 23,2%, 17,9% та 11,6% відповідно. З іншого боку, фінансові та страхові компанії, а також підприємства у сфері адміністративних послуг показали негативну рентабельність в розмірі -4,7%. Низька рентабельність у страхуванні може бути зумовлена збільшенням обсягу страхових виплат і переважанням конкуренції за ціною над якістю послуг [14].

Аналізуємо статистичні дані підсистеми «Інноваційна активність». У проміжку 2010−2022 років відсоток підприємств, які розгортали інноваційні проєкти, зріс на 2% (рис. 3.26).

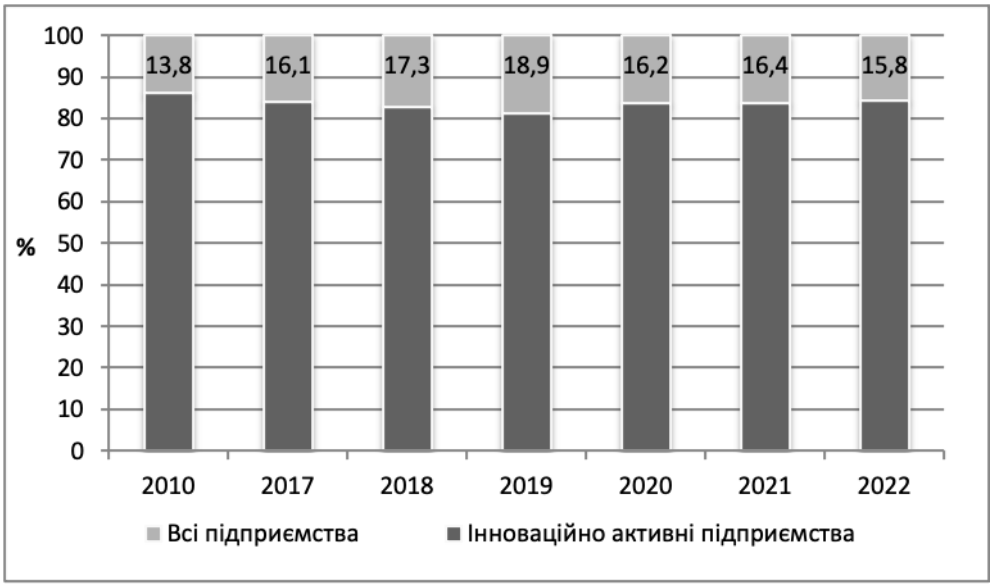


Рис. 3.26. Відсоток промислових підприємств, які активно застосовують інновації 2010, 2017−2022рр., %

Джерело: [9]

У 2019 році відсоток промислових підприємств, які активно займалися інноваціями, досяг свого пікового значення − 18,9%. Можливою причиною цього є підвищення рентабельності у тому самому році, що дозволило компаніям інвестувати у нововведення. Дослідження ключових індикаторів інноваційної діяльності в секторі промисловості вказує на те, що за період з 2010 по 2022 роки кількість підприємств, які впроваджували нововведення, знизилася на 43,55%. Однак, кількість запроваджених нових технічних рішень зросла на 20%, а об'єм реалізованих інноваційних продуктів у промисловості підвищився на 1,68% (табл. 3.7). Падіння кількості інноваційних компаній у промисловості може бути пов'язане із загальноекономічною ситуацією в Україні та проблемами на сході країни. Проте позитивний момент полягає у зростанні ефективності діяльності тих підприємств, які продовжують впроваджувати інновації. Об'єм продажів інноваційної продукції залишається на рівні, порівняному з 2010 роком, що в умовах девальвації валюти є тривожним сигналом.

Таблиця 3.7

Основні показники інноваційної діяльності промислових підприємств у 2010, 2010−2022 рр.

Показник	Роки									
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість інноваційно активних підприємств	1713	824	834	759	777	858	1006	1069	1043	1009
Частка інноваційно активних підприємств, %	17,9	17,3	18,9	16,2	16,4	17,7	19,6	21,3	20,2	19,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	17136,7	19351,1	14406,7	16741,7	24167,6	32384,2	36841,8	32230,3	46814,6	45715,5
Витрати на інноваційну діяльність, млн грн	11542,9	10249,5	8187,9	9490,7	13192	18481,3	22146,5	19882	27145,8	28240,6
Кількість впроваджених нових продуктів	2141	1407	1367	1222	1342	1594	1875	1922	2136	2146
Кількість впроваджених нових технологій	1124	638	617	565	619	707	812	836	912	908

Джерело: [9]

У структурі витрат на наукові дослідження та розробки за галузями науки «Інженерія та технології» займає лідируючу позицію з питомою вагою 55,8% (рис. 3.27).

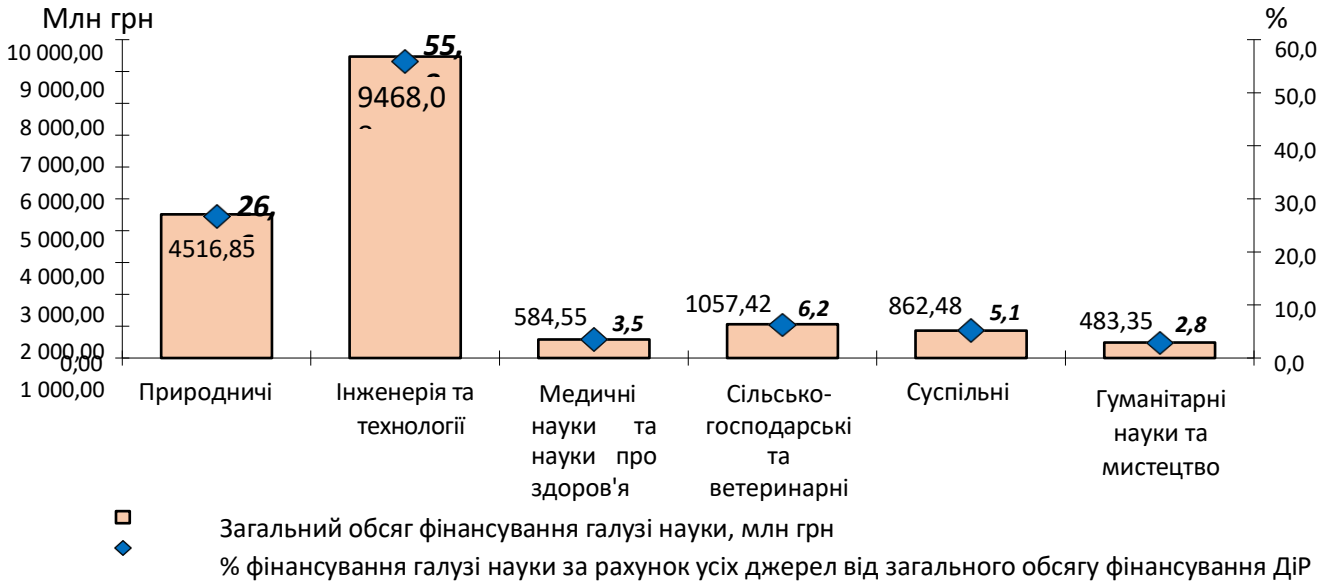


Рис. 3.27. Витрати на виконання ДіР у 2022 р. за галузями наук

Джерело: [4]

У 2022 р. обсяг фінансування наукової сфери зменшився і за рахунок загального фонду (на 10,80% проти 2021 р.), і за рахунок спеціального фонду (на 41,55%) (рис. 3.28).

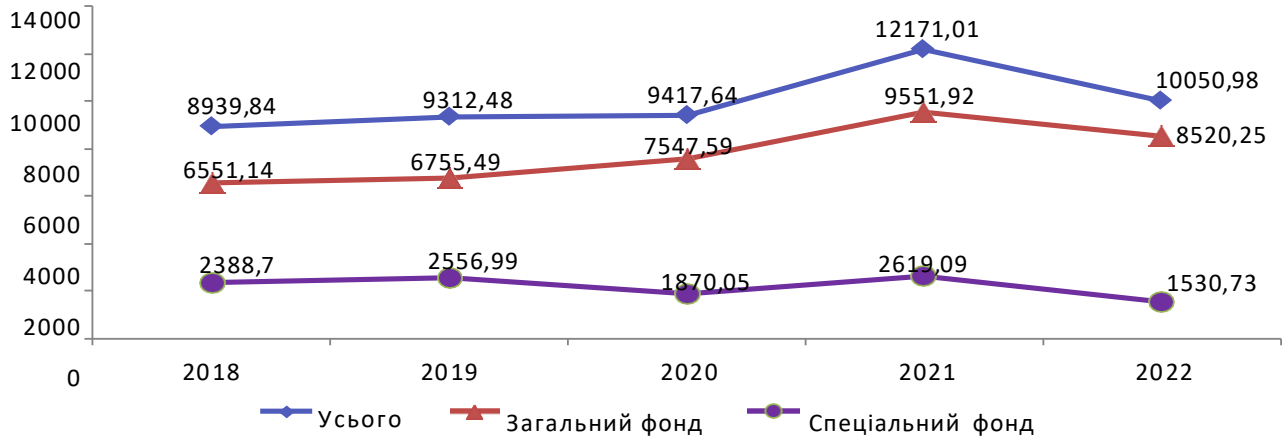


Рис. 3.28. Динаміка фінансування наукової сфери України за рахунок загального та спеціального фондів державного бюджету, млн грн

Джерело: [4]

Частка обсягу витрат загального фонду на наукову сферу у ВВП у 2022 р. становила 0,16% (у 2021 р. – 0,17%).

В Україні загальний обсяг фінансування ДіР у 2022 р. становив 8091,55 млн грн, з них 85,67 % – за рахунок загального фонду (рис. 3.29).



Рис. 3.29. Динаміка бюджетного фінансування ДіР, млн грн

Джерело: [4]

Отже, головним джерелом фінансування інновацій є власні ресурси підприємств, що може стримувати прогрес у цьому напрямі. У поточних умовах держава не забезпечує достатньої фінансової підтримки, тому слід розглядати можливість залучення зовнішніх інвестицій. Для цього необхідно формувати комфортне інвестиційне середовище. Основні індикатори інвестиційної привабливості такі: стабільність економіки, рівень інфляції, зайнятість, умови кредитування, податкове навантаження, валютна стабільність та конкурентоспроможність ринку.

3.2. Фінансові інструменти забезпечення розвитку інноваційної діяльності бізнесу

Створення і сприяння сприятливому середовищу для інноваційної активності компаній стає вкрай важливим завданням. У різних куточках світу ця мета визнана одним з ключових політичних пріоритетів. Багато країн, окрім прямого фінансування досліджень та розробок через гранти або державні закупівлі, надають інноваційним компаніям податкові пільги. Ці компанії часто опиняються у ситуації підвищеного ризику. Однак інновації можуть підсилити економічну ефективність підприємств і допомогти швидше відновитися після економічних ударів. Таким чином, для держави важливо не лише підтримувати, а й активізувати інноваційну активність малого та середнього бізнесу.

У наукових роботах питання ефективності податкових інструментів для стимулювання інновацій у бізнесі часто стає предметом обговорення. Б. Холл розглядає політичні аспекти податкових заохочень, аналізує потенційну ефективність таких інструментів та переглядає емпіричні дані їх реального впливу [15]. Особлива увага зосереджена на двох ключових та найбільш досліджених стимулах: податкових кредитах для НДДКР і супервідрахуваннях, а також індексах ІВ (знижка на корпоративне оподаткування доходів від патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності). Р. Томсон [16] та К. Козмей і М. Русу [17] підкреслюють необхідність глибшого аналізу ефективності податкових пільг для НДДКР та розробки податкової стратегії, спрямованої на підтримку інновацій.

Дослідження національної податкової стратегії вказує на відсутність податкових заохочень для інноваційних малих підприємств. Державна допомога малому бізнесу в сфері оподаткування зосереджена на одному механізмі – спрощеній системі оподаткування, яка, хоча і системна, але має свої недоліки [18]. Аналіз наукової літератури показує, що аспект оцінки ефективності податкової підтримки інноваційного бізнесу потребує більшої

уваги. Це підкреслює потребу виявлення найбільш дієвих механізмів податкового заохочення інноваційного бізнесу, які вже застосовуються.

Після аналізу дослідницьких робіт можемо відзначити активне використання податкових пільг у наукових роботах. Ґрунтуючись на цьому, можемо сформулювати такі гіпотези: 1) з усіх інструментів податкової підтримки податкові пільги є найбільш результативними; 2) вигода від податкових пільг по прибутку змінюється залежно від прибутковості компанії; 3) найнижча рекомендована ставка внесків на соціальне та пенсійне страхування для стимулювання учасників інноваційного процесу корелює з рівнем зарплати.

Для підкріплення або відкидання першої гіпотези на основі вивчення світового досвіду у сфері податкової підтримки інновацій в бізнесі за минулі роки ми прагнемо визначити найефективніші засоби такої підтримки. Для створення моделі та дослідження взаємозв'язків між змінними, а також для з'ясування спільного впливу цих змінних на певний наявний результат ми вдамося до методу регресійного аналізу. Метод множинної лінійної регресії передбачає визначення лінійного відношення між групою незалежних вхідних змінних та однією вихідною залежною змінною.

Аналізуючи податкові заходи на підтримку інновацій у 2020 році, виявлено, що 30 держав ОЕСР застосовували пільгове оподаткування для витрат на НДДКР, порівняно з 19 державами ОЕСР у 2000 році [19, с. 11]. За даними 2017 року основна державна підтримка витрат на НДДКР у відсотках від ВВП спостерігалася у Франції та Бельгії (рис. 3.30). Інші країни, такі як Австралія, Бельгія, Італія, Японія, Литва, Нідерланди та Португалія, надавали велику підтримку через податкові стимули.

Декілька держав, незважаючи на обмежену пряму фінансову підтримку, надають істотні податкові стимули. Наприклад, у таких країнах, як Австралія, Ірландія, Японія та Нідерланди, де податкові знижки становлять понад 80% від загального обсягу державної підтримки. Серед держав ОЕСР відсоток податкових пільг у загальному обсязі держпідтримки зріс з 36% у 2006 році до

46% у 2017 році. Це зростання спостерігалося майже у всіх країнах ОЕСР за винятком декількох, таких як Канада та Угорщина, які у 2006 році скоротили великі податкові пільги на користь прямого державного фінансування [20].

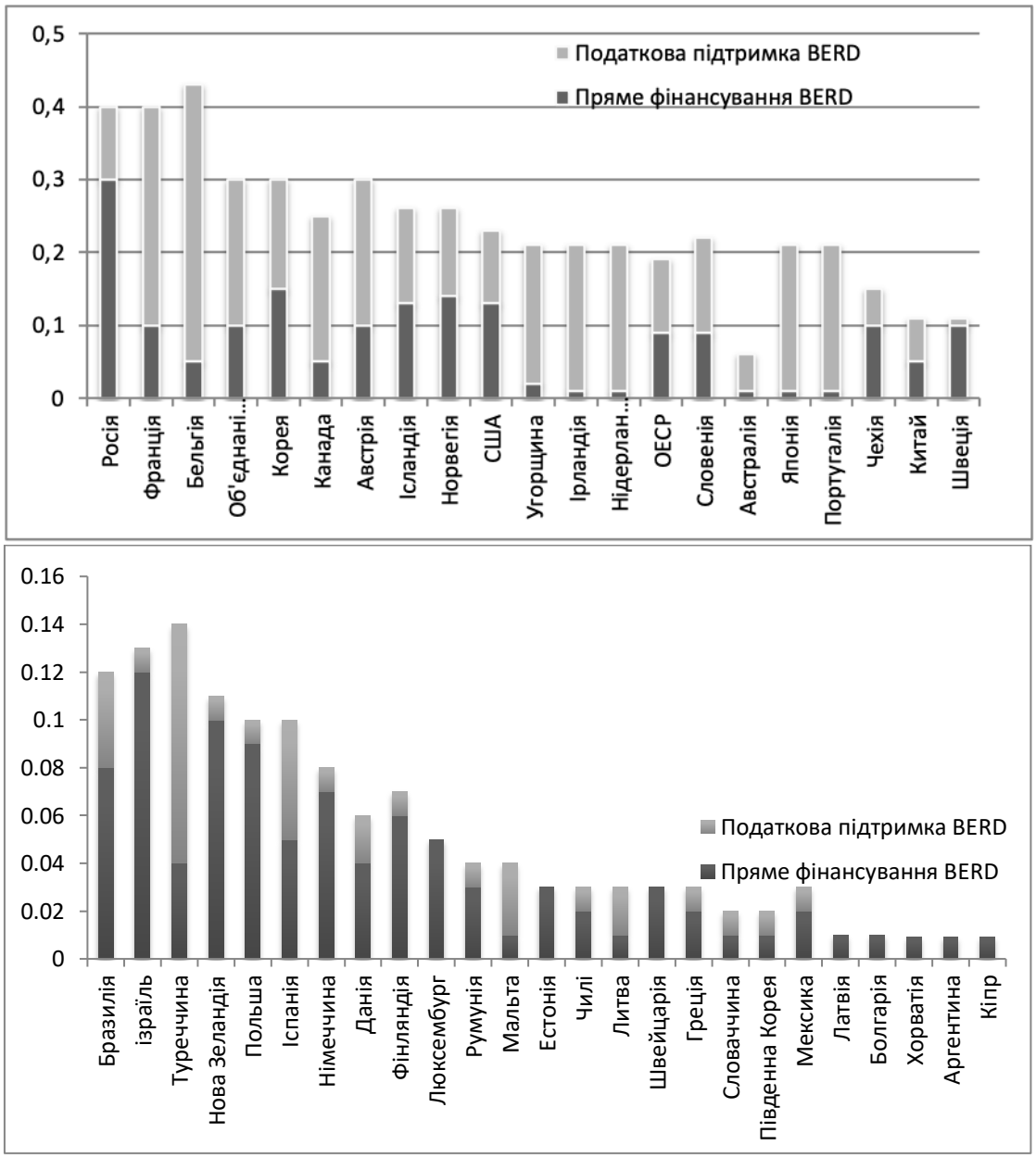


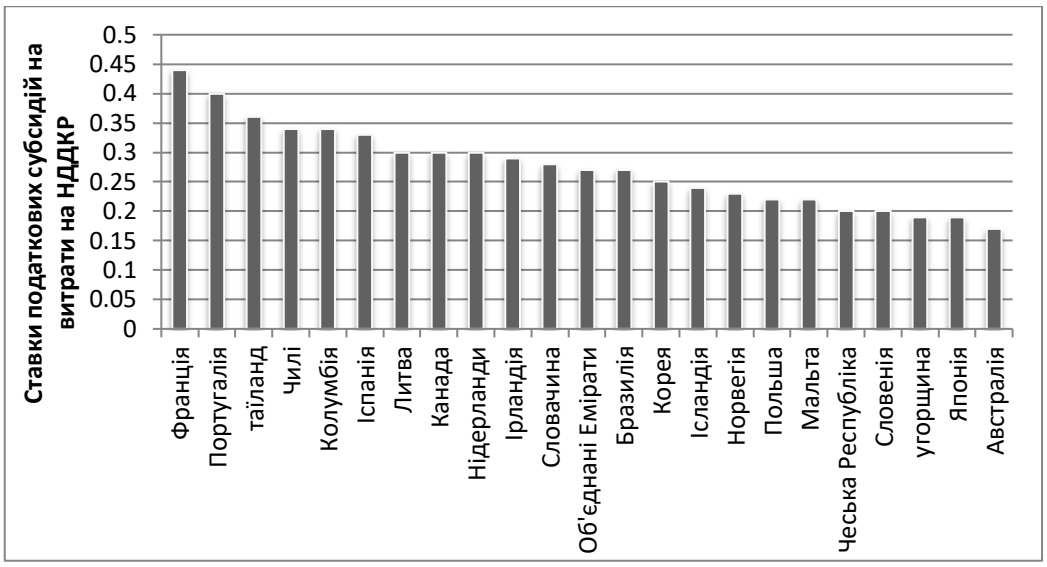
Рис. 3.30. Державна фінансово-податкова підтримка досліджень та розробок бізнесу

Джерело: [21]

Лідери за інноваційним розвитком у 2020 році Швейцарія (66,1), Швеція (62,5) та США (60,6) – неоднаково вдавалися до податкових стимулів для інноваційної діяльності бізнесу [22]. Так, Швейцарія упродовж 2000–2017 років не застосовувала податкових знижок або інших податкових заохочень для НДДКР у бізнесі. Водночас Швеція та США протягом цього періоду забезпечували податкові пільги на НДДКР для корпорацій у розмірі 0,01% та 0,08% їх ВВП відповідно. Для боротьби з економічними наслідками пандемії коронавірусу ці держави також ввели заходи зі зниження та відстрочення податків.

У 2020 році Франція, Португалія, Таїланд та Чилі виділили найбільше податкових пільг для інноваційних компаній (рис. 3.31). Щодо підтримки НДДКР у секторі малого бізнесу, лідерами стали Бельгія та Франція з показниками 0,29% та 0,28% від ВВП відповідно. За період 2011–2020 років інноваційна активність у Бельгії та Франції покращилася, індекси інноваційності зросли з 49,1 до 50,2 та з 49,3 до 54,2 відповідно. В Австралії, Італії, Японії, Литві, Нідерландах та Португалії податкові пільги становлять понад 80% від усіх форм державної підтримки, що також свідчить про корисний ефект податкових стимулів на інноваційне зростання підприємств.

Деякі уряди, бажаючи стимулювати інноваційність бізнесу, вводять податкові пільги для НДДКР і знижують ставки корпоративного оподаткування. Так, Китай та Хорватія надають такі стимули, де розмір податкових знижок залежить від корпоративної ставки оподаткування. На глобальному рівні держави часто використовують такі інструменти податкової підтримки інновацій, як відстрочення корпоративного податку, пільги з ПДВ, соціальні виплати, знижки на орендні та комунальні платежі і місцеві податки. Звільнення від корпоративного податку протягом певного часового інтервалу є однією з найбільш поширених форм підтримки для інноваційних компаній.



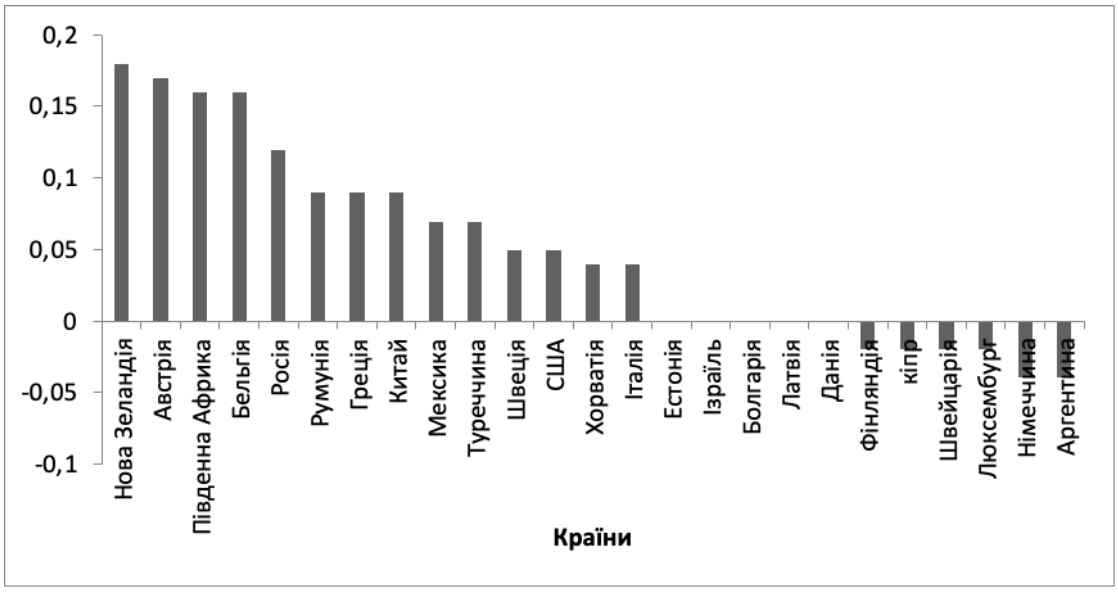


Рис. 3.31. Ставки податкових субсидій на витрати НДДКР для прибуткових підприємств

Джерело: [21]

Щоб підтримати наукові дослідження в компаніях, що не можуть отримати кредити або інші стимули, багато країн надають компенсації або аналогічні пільги. Зазвичай ці пільги є більш щедрими для стартапів та малого бізнесу порівняно з великими корпораціями, як це спостерігається в Австралії, Канаді та Франції. Втім, у деяких країнах податкові стимули для НДДКР можуть бути менш щедрими для малого бізнесу, особливо коли ці країни надають податкові знижки та пільгові ставки корпоративного оподаткування,

як це робить, наприклад, Китай та Хорватія. Загалом ставки податкових субсидій для НДДКР істотно відрізняються в різних країнах.

Податкові заходи на користь інноваційних підприємств можуть мати свої плюси, зокрема потенційне підвищення ефективності стимулювання та зменшення втрат у податкових надходженнях. Проте слід обережно зважувати потенційні вигоди та витрати такої політики. При формулюванні податкових ініціатив слід уникати суворих обмежень, таких як мінімальні показники обороту або чисельності персоналу. В ідеалі податкові заходи для інноваційних компаній мають бути зорієнтовані на базові параметри діяльності [23].

Для створення та глибокого вивчення багатофакторних лінійних економетричних моделей ми зібрали та систематизували статистичну інформацію за 37 країнами ОЕСР на 2020 рік. Члени ОЕСР слідують єдиній методології, яка робить її відмінним інструментом для аналізу та передбачення економічних трендів.

За залежну змінну ми приймаємо ранговий показник Global innovation index (Y). Основна перевага цього індексу – це його здатність охопити всі аспекти інноваційної активності в 129 країнах. Основними джерелами міжнародної статистики є: Всесвітній банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Міжнародний телекомунікаційний союз та Анкета виконавчих менеджерів, яку щороку організовує Всесвітній економічний форум. Цей індекс також дозволяє оцінити інноваційні можливості та інфраструктурні умови для підтримки інновацій.

Як незалежні змінні вибрані такі показники: відтермінування податкових платежів на прибуток (X1), відтермінування оплати податку на додану вартість (X2), відтермінування платежів до соціальних та пенсійних фондів (X3), відтермінування місцевих податкових платежів (X4) та податкові знижки (X5). Ці заходи податкового стимулювання застосовуються у контексті економічної стратегії і розглянуті в публікаціях Організації економічного співробітництва та розвитку.

Показники для дослідження взаємодії форм податкового стимулювання та інноваційного прогресу підприємств наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Показники аналізу впливу форм податкової підтримки на інноваційний розвиток підприємств

Умовне значення	Y	X1	X2	X3	X4	X5
Показник	Global innovation index	Відстрочення сплати податку на прибуток	Відстрочення сплати податку на додану вартість	Відстрочення сплати внеску на соціальне страхування та пенсійне забезпечення	Відстрочення сплати місцевих податків	Податкові пільги
Од. вимір.	Рангове значення	Двійкове значення				

Джерело: [24]

Обрані показники базуються на результатах наукових робіт вчених. Зокрема, Дж. Форман-Пек [25] акцентує увагу на наданні податкових кредитів інноваційно орієнтованим підприємствам. У своїх дослідженнях М. Кизим і Л. Касьянова [26] виокремлюють різні форми податкового стимулювання інновацій, зокрема використання податкових пільг, а також зниження податкових ставок на прибуток і внески на соціальне забезпечення.

Дослідження впливу цих факторів на інноваційну активність підприємств у країнах ОЕСР дозволяє вивчити результати використання державами механізмів податкової підтримки за період 2000–2020 років.

Взаємозв'язок між вихідним показником (Y) та факторними характеристиками (X1, X2….Xn) представлений у вигляді рівняння лінійної багатофакторної регресії за формулою 3.1. [27, с. 41]:

$$\acute{Y} = b_0 + \sum b_i \cdot X_i \qquad (3.1)$$

Щоб вивчити вплив усіх доступних інструментів податкового заохочення інноваційної діяльності підприємств на їхній прогрес, ми проведемо аналіз кореляції показників. Це допоможе нам встановити інтенсивність взаємодії між показниками ефективності та факторами. На основі цього буде побудована математична модель економіки. Згідно з матрицею кореляції (табл. 3.9), немає сильних кореляцій (> 0,6) між величинами, що свідчить про відсутність проблеми колінеарності. Для визначення вкладу інструментів податкового сприяння в інноваційний розвиток підприємств у контексті економічних стратегій ми застосуємо лінійну регресійну модель. Основний вигляд моделі є таким:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + b_5 \cdot X_5 \quad (3.2)$$

Таблиця 3.9

Кореляційна матриця змінних, описаних у моделі

Змінна	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1	1.00	-0.28	-0.24	-0.12	0.10	0.18	1.00
X2	-0.28	1.00	0.02	0.36	0.27	0.26	-0.28
X3	-0.24	0.02	1.00	0.26	0.04	0.32	-0.24
X4	-0.12	0.36	0.26	1.00	0.27	0.15	-0.12
X5	0.10	0.27	0.04	0.27	1.00	0.50	0.10
Y	0.18	0.26	0.32	0.15	0.50	1.00	0.18

X1 – відстрочка сплати податку на прибуток; X2 – відстрочка сплати податку на додану вартість; X3 – відстрочка соціального страхування та пенсійних внесків; X4 – відстрочка місцевих податків; X5 – податкові пільги; Y – глобальний інноваційний індекс.

Дослідження було виконано за допомогою програми Statistica. Виходячи з початкової моделі, ми послідовно виключали змінні із найбільшими p-значеннями. Результати аналізу представлено в таблиці 3.10. Під час дослідження були зареєстровані негативні показники для відстрочення сплати місцевих податків (X4), індукуючи на зворотний взаємозв'язок. Таке явище може бути пояснене нечастим використанням відстрочення оплати місцевих податків.

Таблиця 3.10

Отримані результати регресії для залежної змінної Y

Результати регресії для залежної змінної Y	Змінна	X1		X2		X3		X4		X5		Observations	R2	Adjusted R2	F-statistic
	(1)	0,29	0,15	0,26	0,15	0,40***	0,15	0,11	0,15	0,41***	0,14	36	0,44	0,35	4,7(5,3)
	(2)					0,29**	0,14			0,49***	0,14	36	0,35	0,3	8,51(2,33)

Найвищі показники спостерігаються для X3 – відстрочення внесків на соціальне страхування та пенсійне забезпечення, а також для X5 – податкових пільг. Отже, наша модель має такий вигляд:

$$Y = 0{,}29 \cdot X_3 + 0{,}49 \cdot X_5 \qquad (3.3)$$

На основі проведених розрахунків найефективнішим засобом податкового стимулювання інновацій визначено податкові пільги (X6). Таким чином, гіпотеза про перевагу податкових пільг у контексті податкової підтримки отримує підкріплення. Розглянемо оптимальність надання пільг на соціальне страхування та пенсійні відрахування для держави і для інноваційних малих та середніх підприємств. Враховуючи, що інноваційні підприємства зазвичай є більш прибутковими і мають вищі зарплати, може бути доцільно знизити величину соціальних та пенсійних внесків для збільшення привабливості високих зарплат і стимулювання інноваційного зростання.

Соціальні та пенсійні внески відіграють важливу роль. Зниження таких внесків може сприяти зростанню зарплат в інноваційному бізнесі та їх динаміці. Щоб перевірити або спростувати гіпотезу 3, ми скористаємося програмою Simulink для створення моделі. Ця модель допоможе нам оцінити переваги пільгової регресивної ставки при сплаті соціальних та пенсійних внесків (табл. 3.11).

Параметри для створення моделі були вибрані на основі розміру внеску на соціальне страхування та пенсійне забезпечення при різних рівнях заробітної плати (від мінімуму до максимуму з визначеним інтервалом зростання) і з урахуванням податкових пільг.

Таблиця 3.11

Параметри моделювання використання пільгової регресивної ставки внесків на соціальне страхування та пенсійне забезпечення

Показник	Мінімальна заробітна плата	Крок збільшення заробітної плати	Ставка внеску на соціальне страхування та пенсійне забезпечення	Податкова пільга
Умовне позначення	Min_salary	Step	ESV	ESV1
Од. вимір.	грош. од.	грош. од.	грош. од.	грош. од.

Джерело: [24]

Мінімальна заробітна плата визначена на рівні 200 дол. (це округлене значення мінімальної зарплати в Україні). З кожним приростом зарплати на 200 дол. ставка податку зменшується на 2%. Максимальний розмір заробітної плати становить 2500 дол. Очікується, що при оптимальному розмірі внеску до державного бюджету надходження будуть максимальними. Модель регресії для визначення внесків на соціальне страхування та пенсійне забезпечення в інноваційному секторі малого та середнього бізнесу (рис. 3.32).

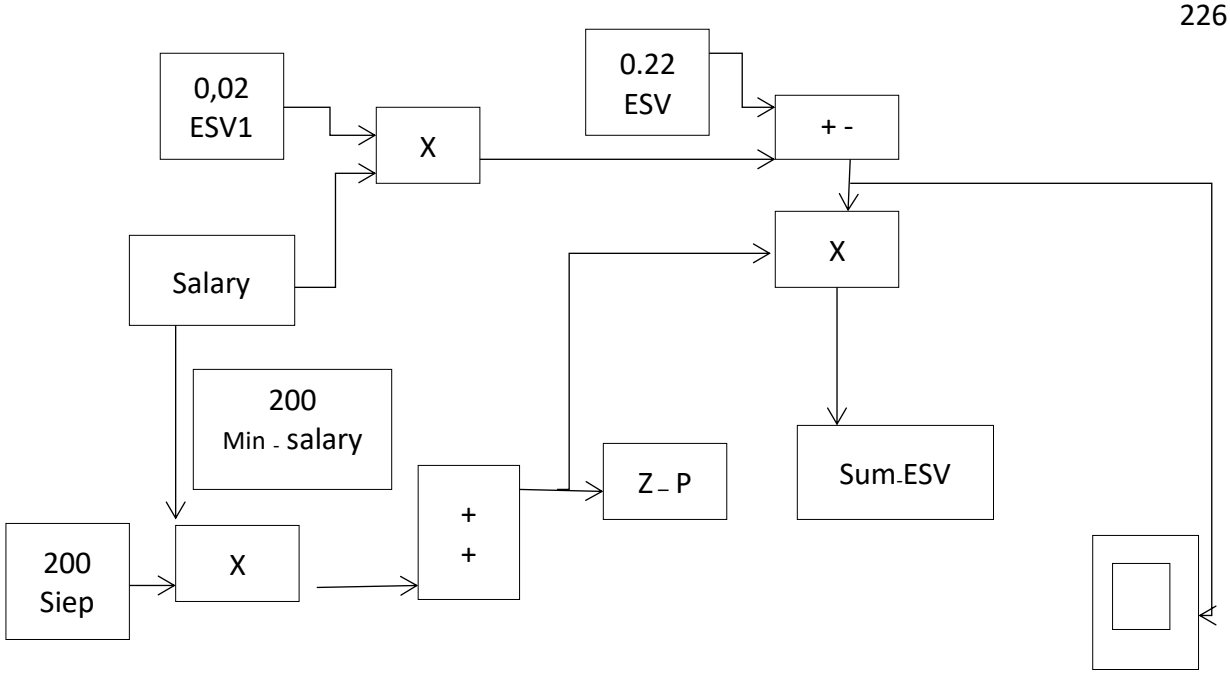


Рис. 3.32. Модель обчислення преференційної ставки внесків на соціальне страхування та пенсійне забезпечення

У модулі «Min_salary» встановлено розмір мінімальної заробітної плати, який інкрементується на величину з модуля «Step». «ESV» є поточною ставкою для соціального страхування та пенсійного забезпечення, яка декрементується на величину з модуля «ESV1» при кожному зростанні зарплати. Використовуючи програму Matlab, ми конструюємо графік, який ілюструє зв'язок між розміром зарплати та динамікою ставки на соціальне страхування та пенсійне забезпечення (де ось X відображає розмір заробітної плати, а ось Y показує податкові надходження за регресивною ставкою). Графік моделювання надходжень до бюджету від зарплати показує, що при адаптації регресивної ставки бюджетні надходження продовжують зростати до того моменту, коли ставка досягає 12% (рис. 3.33).

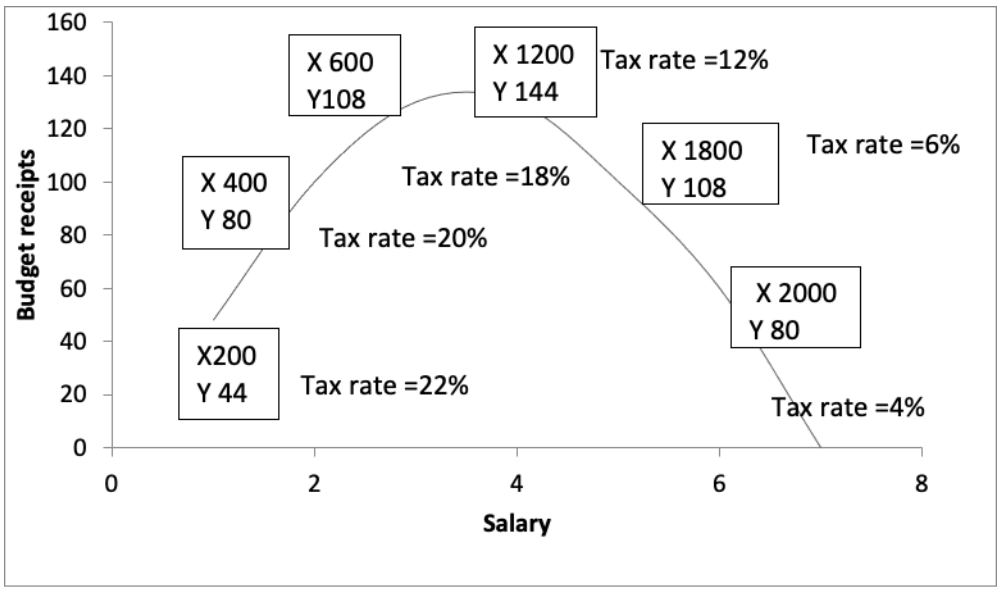


Рис. 3.33. Зв'язок між надходженнями до бюджету та пільговою регресивною ставкою для соціального страхування і пенсійного забезпечення при ставці податку у діапазоні від 22% до 0%

Розглянемо модель регресивної ставки ЄСВ у діапазоні від 22% до 12% за заданими розмірами зарплати (рис. 3.34). Для підприємств інноваційного напряму оптимальним буде зниження ставки внеску для соціального страхування та пенсійного забезпечення до рівня 12%. Саме при цій ставці максимізуються надходження до державного бюджету. Таким чином, оптимальна ставка внесків залежить від рівня заробітної плати, що підкріплює гіпотезу 3.

Отже, найефективнішими інструментами податкової підтримки виявилися податкові пільги та можливість відстрочення сплати внесків на соціальне страхування і пенсійне забезпечення. У контексті інноваційного бізнесу оптимальна ставка внеску для соціального страхування та пенсійного забезпечення, яка сприятиме їхній інноваційній активності, дорівнює 12%. Модельні обчислення показали, що встановлені критерії підтримки інноваційного руху бізнесу можуть служити ефективною платформою для їх розвитку.

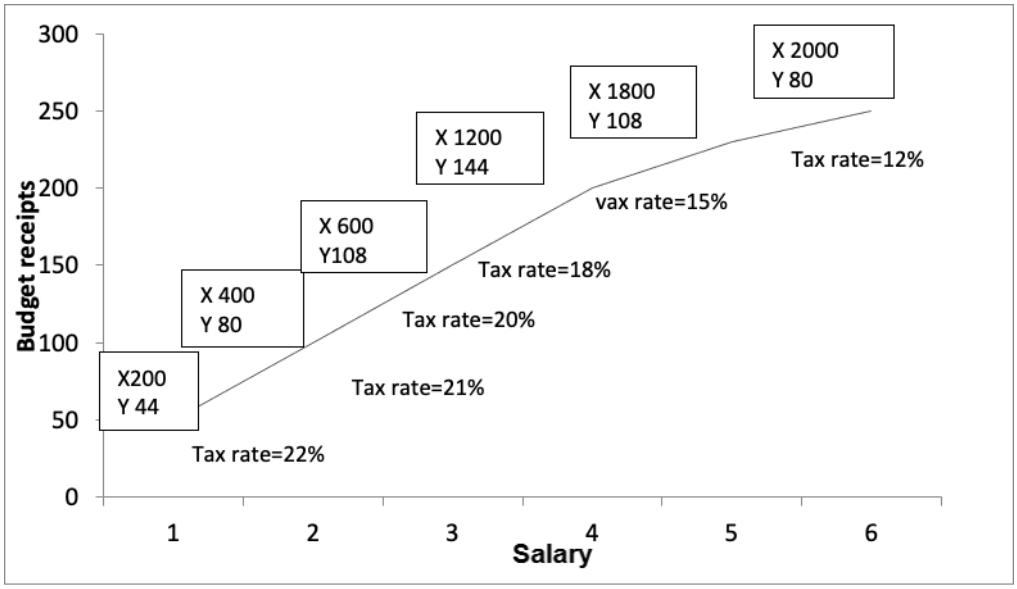


Рис. 3.34. Взаємозв'язок між надходженнями до бюджету та пільговою регресивною ставкою внесків на соціальне страхування і пенсійне забезпечення при ставці податку у діапазоні від 22% до 12%

На основі проведених досліджень можемо визначити, що серед ініціатив підтримки інноваційних компаній зростає важливість стимулюючого впливу податкових механізмів, які дедалі більше спрямовуються на заохочення до інноваційної активності. Представлений підхід до обґрунтування ефективності податкових заходів підтримки інноваційного бізнесу, на відміну від традиційних, враховує ступінь інноваційної зрілості та допомагає вибрати найкращий спосіб використання податкових стимулів.

Заходи з протидії поширенню коронавірусу стали серйозним викликом для бізнесу, особливо для окремих його секторів. З початку 2020 року підприємства в Україні опинилися в загрозливій ситуації, що призвело до зниження комерційної активності та до значного скорочення або навіть втрати прибутків. Кризові явища виявляються у зменшенні можливостей отримання фінансування для компаній, зокрема для тих, які зіткнулися з великими

ризиками та невизначеністю. Це стосується передусім інноваційних підприємств і стартапів.

Порівняно з великими компаніями малому та середньому бізнесу важче знайти доступні джерела фінансів. Більшість малих та середніх підприємств в Україні звертається до кредитування як до основного джерела зовнішнього фінансування, але із цим часто пов'язані проблеми. Основна частина кредитних ресурсів надходить від партнерів або сторін, що мають зв'язки із підприємством, при цьому процентні ставки зростають, коли розмір підприємства менше. Інтереси для афілійованих компаній, у свою чергу, нижчі, ніж для незалежних. За даними МВФ, очікується погіршення умов отримання кредитів та збільшення вартості позик. Крім того, державні ініціативи, що спрямовані на підтримку інноваційного бізнесу, часто не приносять бажаних результатів. У період 2010–2020 років основне фінансування інновацій виконувалося за рахунок власних інвестицій підприємств [9]. Однак, у вересні 2021 року Фонд стартапів України вперше надав «інноваційні ваучери» десяти підприємствам-початківцям [28]. Враховуючи відсутність достатнього боргового та акціонерного капіталу, забезпечення необхідних коштів стає ключовим викликом для інноваційного розвитку бізнесу. Тому з огляду на проблеми доступу до капіталу, виникає потреба у виявленні інших способів фінансування.

Дослідженням фінансового забезпечення інноваційного бізнесу займалося багато науковців і в Україні, і за її межами. До вибуху пандемії COVID-19 наші вчені вже наголошували на важливості зміцнення фінансової підтримки інновацій. Більшість наукових робіт до 2020 року фокусувалися на державному фінансуванні та кредитах. Наприклад, Ю. Василишен рекомендує застосування таких фінансових механізмів, як державна підтримка, знижені кредити, податкові пільги та створення спеціалізованого банку розвитку [29]. І. Колодяжна поділяє цю позицію, акцентуючи на важливості збільшення ролі держави в інвестуванні інновацій. І. Манаєнко та А. Кравець також вважають,

що інновації мають бути фінансовані за рахунок державного бюджету, а також через довгострокові кредити з низькими відсотковими ставками [30].

У зв'язку із викликами з отриманням бізнес-кредитів та високими відсотковими ставками науковці досліджують можливість використання інших джерел фінансування. Згідно з дослідженням О. Островської, через перешкоди з борговим фінансуванням зростає популярність альтернативних методів фінансування, таких як краудфандинг і краудінвестинг [31]. Н. Пантєлєєва, вивчаючи кредитування та МФО, також розглядає інноваційні методи фінансування, зокрема краудлендінг і краудінвестінг. Центральною темою досліджень є використання різних джерел фінансування на різних етапах розвитку підприємства [32]. К. Ковтуненко та О. Нестеренко вважають, що краудфандинг – найкращий спосіб фінансування інноваційних проєктів до їх виходу на ринок [33]. Г. Бадрі також підкреслює переваги альтернативних джерел фінансування на певних етапах впровадження нововведень [34].

Після початку пандемії COVID-19 дослідники, крім звичайних джерел фінансування, таких як банківські кредити, акцентують увагу на новітніх методах фінансування. Н. Внукова розглядає можливості збільшення фінансування інноваційних проєктів через кредитні програми, зокрема державні та мікрокредити. Вона також зазначає, що економічні перепони, а також розвиток FinTech сфери, підштовхують до пошуку нових методів фінансування інновацій [35]. В. Петренко та А. Карнаушенко вбачають венчурне фінансування як найкращий варіант для інвестування в інноваційні та перспективні молодіжні проєкти [36]. Н. Казакова вказує на складнощі із залученням банківського фінансування і закликає до розвитку практики альтернативних методів, таких як краудфандинг та краудсорсинг [37].

Дослідження іноземних науковців, подібно до вітчизняних, підкреслюють проблеми інноваційних підприємств у залученні кредитних ресурсів. С. Ангілелла та С. Маццу радять розробити комплексну модель оцінки кредитного ризику для таких компаній [38]. К. Бошманс та Л. Піссареви, досліджуючи наслідки фінансової кризи 2008–2009 років,

стверджують, що зросла вибірковість банків при видачі кредитів через жорсткіші критерії кредитування [39]. Хоча банківське фінансування залишатиметься ключовим для бізнесу, автор акцентує увагу на необхідності розвитку та підтримки альтернативних фінансових механізмів для підприємницької діяльності.

Багато країн надають підтримку інноваційному бізнесу. У деяких ситуаціях підтримка націлена на стартапи та підприємства, які працюють над рішеннями у контексті пандемії COVID-19. В інших контекстах акцент робиться на підсилення інноваційних можливостей та здатності бізнесу протистояти кризовим явищам [40]. Таким чином, пандемія COVID-19 підштовхнула до пошуку альтернативних способів фінансування бізнесу. З розвитком цієї сфери з'являється потреба у вивченні та оптимізації засобів отримання фінансової підтримки. Хоча з’являється дедалі більше механізмів фінансової підтримки, деякі з них зосереджені на певних етапах розвитку або специфічних сегментах бізнесу. Традиційні методи фінансування, такі як банківські позики, овердрафти та кредитні картки, призначені для підприємств зі стабільними фінансами, помірним ризиком та доступом до забезпечень (рис. 3.35).

Альтернативні методи фінансування вносять новітній підхід до стандартних ризикових моделей [41, с. 17]. Поряд із фінансовими засобами, спрямованими на підтримку інновацій у бізнесі, активно використовуються також гранти. Згідно з доповідями Європейської комісії, комбінований підхід, який об'єднує використання фінансових інструментів та грантів, виявляється особливо важливим для інноваційних компаній, враховуючи непередбачуваність результатів їхніх проєктів, які можуть бути недостатніми для формування стабільного грошового потоку [42].

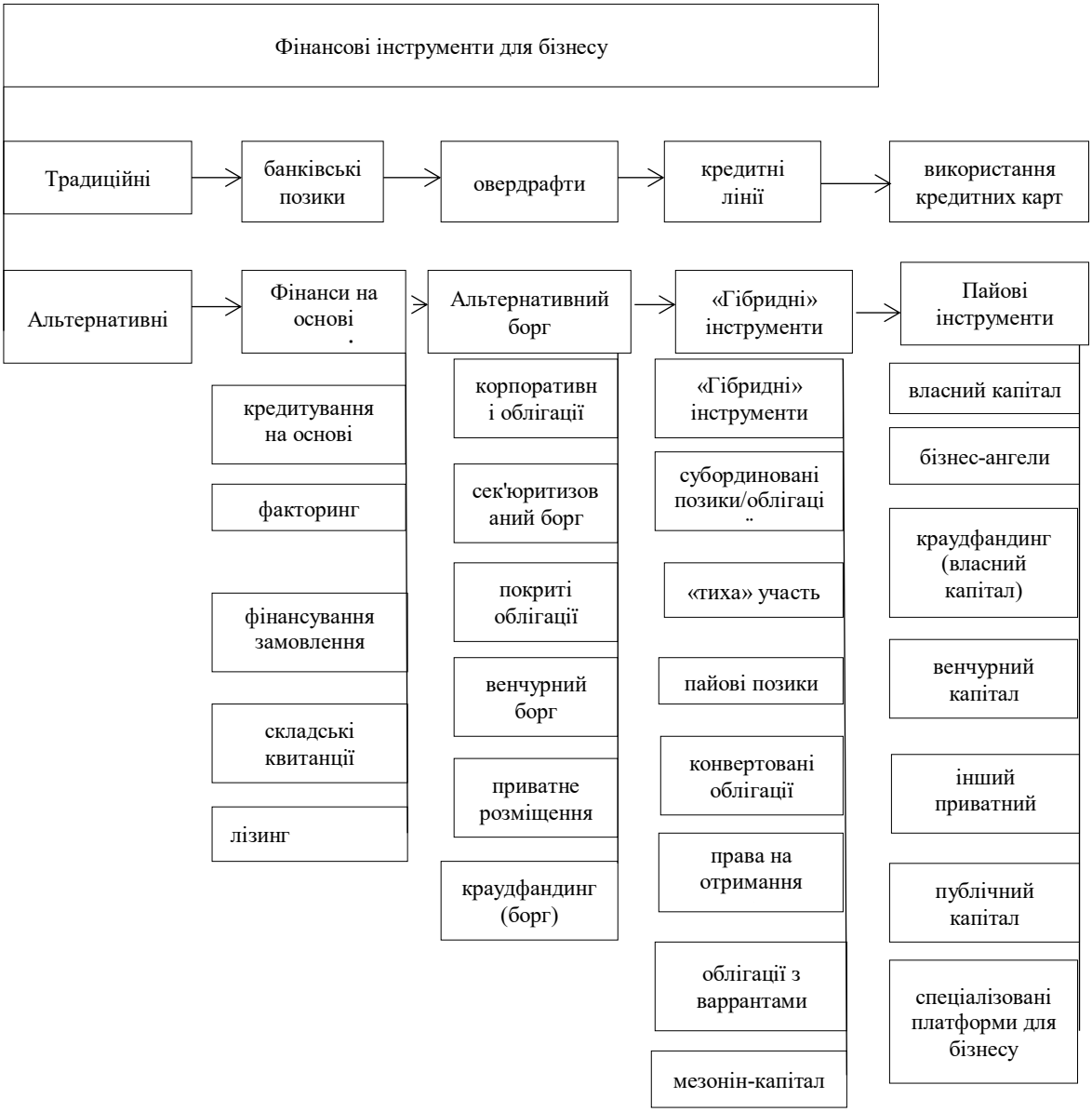


Рис. 3.35. Фінансові інструменти для бізнесу

Джерело: [43]

Розберемо варіанти фінансової підтримки інноваційного бізнесу в Україні. Нині в Україні функціонує низка державних та банківських програм, спрямованих на фінансування бізнесу (рис. 3.36).



Рис. 3.36. Програми фінансової підтримки бізнесу в Україні

Джерело: [44]

Серед основних міжнародних програм та фінансових інструментів для підтримки інноваційного бізнесу в Україні варто виділити такі:

1) Програма «Горизонт Європа». Ця програма є ініціативою Європейського Союзу в галузі наукових досліджень та інновацій і охоплює період з 2021 по 2027 роки. Загальний бюджет програми становить 95 мільярдів євро. «Горизонт Європа» є наступницею програми «Горизонт 2020», яка функціонувала в період з 2014 по 2020 роки. Під час дії «Горизонту 2020» 11 українських інноваційних підприємств отримали 2,8 мільйона євро для розвитку інновацій. «Горизонт Європа» пропонує для бізнесу інструменти

Accelerator та Pathfinder. Інструмент Accelerator дозволяє отримати грант до 2,5 мільйона євро, що покриває до 70% витрат на проєкт, і залучити інвестиції до 15 мільйонів євро. Також цей інструмент надає можливість отримати наставництво та коучинг. Участь у програмі можуть взяти індивідуальні підприємства та стартапи. Інструмент Pathfinder, у рамках програми «Горизонт Європа», дозволяє отримати грант до 4 мільйонів євро, який покриває 100% витрат на проєкт, і також надає можливість отримати наставництво та коучинг. Цей інструмент доступний для бізнесу, що є частиною консорціуму, в який входять щонайменше три організації з трьох держав Європейського Союзу або асоційованих країн [45].

2) EU4Business – це ініціатива, яку запровадив Європейський Союз для підтримки малих та середніх підприємств, допомагаючи в ефективнішій реалізації їх потенціалу та сприяючи економічному зростанню. В рамках цієї ініціативи надається можливість інноваційному бізнесу отримувати фінансову підтримку шляхом виділення позик та грантів [46]. Один із значущих результатів проєкту FORBIZ у межах ініціативи EU4Business полягає у сприянні доступу бізнесу до фінансування завдяки Державній програмі доступних кредитів «5-7-9».

3) Міжнародна європейська науково-технічна програма «EUREKA» надає українським підприємствам, які беруть участь у міжнародних науково-дослідних проєктах та розвитку нових продуктів і технологій (НДДКР), можливість отримувати фінансову підтримку через мережеві проєкти, програми Globalstars та Clusters. За період з 2017 по 2020 рік було схвалено сім проєктів, у яких брали участь представники трьох підприємств з України [47].

4) Гранти, які надає Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), відкривають можливість залучити кваліфікованих консультантів для компаній з метою розробки стратегії та перетворення їх бізнесу. Крім того, часткова вартість реалізації проєкту може бути компенсована на 50% за рахунок фінансування, наданого донорами. Гранти доступні для підприємств, які працюють на ринку понад два роки, володіють більшістю акцій (понад

50%) громадян України, мають потенціал для розвитку та мають надійну ділову репутацію [48].

5) Програма «Конкурентоспроможна економіка України» від USAID активно працює у фінансовому секторі з 21 вересня 1994 року і діяло до 31 грудня 2023 року. Фонд «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз» фінансує цю програму з метою підтримки України у розробці розумної економічної політики та лідерства, спрямованого на реформи. У 2017 році «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз» заснував фонд U.Ventures, який має обсяг вартості 15 мільйонів доларів США для інвестування та підтримки найкращих стартап-талантів в Україні. На цей момент фонд уже інвестував 3,7 мільйона доларів у 10 відомих українських стартапів, таких як Petcube, 3DLOOK, Turnkey Lender, YouTeam тощо [49].

Серед державних програм фінансової підтримки інновацій існує грантова ініціатива від Українського фонду стартапів. Цей фонд надає фінансування українським стартапам на початкових стадіях їх розвитку, конкретно – у розмірі 25 000 доларів для pre-seed стадії та 50 000 доларів для seed стадії, і це фінансування надається без необхідності участі в капіталі фонду. Таким чином, стартапи мають можливість залучити до 75 000 доларів для розвитку своєї діяльності та отримати до 10 000 доларів для участі в акселераційних програмах, які проводяться і на міжнародному рівні, і в Україні [50].

Також програми розвитку інноваційних бізнес-проєктів Державного інноваційного фонду покликані надавати підтримку інноваційній діяльності підприємств різних форм власності, а ще відкривають можливість залучення внутрішніх та іноземних інвестицій для розвитку реального сектору економіки [51]. Фонд розвитку підприємництва України виконує фінансову та іншу супровідну функцію для бізнесу в Україні, до того ж основним інструментом їх діяльності є кредитні програми [52]. На додаток до цього на ринку України набуває популярності широкий спектр альтернативних фінансових інструментів для інноваційних підприємств, таких як факторинг, лізинг,

венчурні та приватні інвестиції, інвестиції бізнес-ангелів і краудфандинг. Важливо зазначити, що публічний продаж акцій, як фінансовий інструмент, є менш доступним для підприємств, які існують на ринку довгий час та мають фінансову стабільність.

Отже, в умовах різноманітних програм підтримки та фінансування інноваційних проєктів для бізнесу важливо створити алгоритм вибору фінансових інструментів на різних етапах розвитку такого проєкту. З метою оптимізації фінансування планується, що необхідні кошти для підприємства будуть визначатися на основі потреби переходу на наступний етап розвитку інноваційного проєкту. Оскільки на кожному з цих етапів розвитку інноваційного процесу можливо використовувати різні фінансові інструменти, то вибір базуватиметься на чотирьох етапах, які визначені в Стратегії розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: Етап створення інновацій. Етап трансферу інновацій. Етап впровадження інновацій шляхом створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства – стартапу. Етап впровадження інновацій на існуючому підприємстві та переходу до масового виробництва [53].

На початковому етапі створення інноваційного продукту або ідеї в підприємства виникає потреба у фінансуванні для проведення наукових досліджень і розробок. Оскільки ця діяльність не приносить прибутку і пов'язана з найвищим рівнем ризику, то розумно використовувати власні ресурси підприємства або спробувати залучити інвестиції від бізнес-ангелів. Наприклад, для залучення інвестицій можна звернутися до Асоціації приватних інвесторів, яка є повноправним членом European Business Angel Network (EBAN). Умовою отримання інвестицій є наявність детального бізнес-плану, фінансової моделі, професійної презентації та готовності частково співфінансувати проєкт. Важливо зазначити, що цей етап має вирішальне значення для розвитку інноваційної діяльності, оскільки він може впливати на те, чи зможе інноваційний процес розгорнутися повністю чи навіть пережити зупинку.

Коли підприємство реалізує свою ідею і створює фізичну модель продукту, воно переходить на етап трансферу новацій (рис. 3.37). На цьому етапі ризик зменшується, є перші розрахунки, можливість розробити обґрунтований бізнес-план, і підприємство може розглядати можливість участі у грантових програмах. Окрім цього, можна розглядати варіанти залучення венчурних інвестицій та інвестицій від бізнес-ангелів. Для пошуку фінансування можна звертатися до таких ресурсів: Український фонд стартапів, Асоціація приватних інвесторів України й Українська асоціація венчурного та приватного капіталу.

Коли у підприємства є готовий інноваційний продукт та потенційні клієнти, воно переходить до етапу впровадження новації через створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства, яке часто називають стартапом (вказано на рис. 3.37). На цьому етапі до доступних засобів фінансування додаються приватні інвестиції і кредити. Починаючи з цього етапу, фінансування стає доступнішим, особливо через наявність готового продукту та перших продажів. Підприємство може повноцінно користуватися бюджетними, банківськими та міжнародними програмами фінансування. Наприклад, це можуть бути програми кредитування з гарантіями від держави на портфельній основі, доступні кредити за ставкою 5-7-9%, ініціатива EU4Business, Фонд розвитку підприємництва тощо. Треба зазначити, що отримання кредитів може супроводжуватися обмеженнями, такими як необхідність надавати забезпечення для доступного фінансування та високі процентні ставки.

На етапі впровадження новацій на підприємстві, що вже існує, коли триває підготовка до масового виробництва, відкриваються нові можливості для залучення фінансування. Ці можливості включають факторинг, випуск облігацій, акціонування компанії та виходження на ініціативні операційні ринки (IPO). Послуги факторингу можуть бути особливо корисними для підприємств, які мають відстрочку платежів від своїх клієнтів. Серед головних переваг факторингу такі: підвищення конкурентоспроможності, оптимізація

оборотного капіталу, прискорення зростання підприємства та зниження вартості продукції. Українські банки, такі як Райффайзен Банк, ОТП Банк, Банк «Південний» тощо, пропонують послуги факторингу.

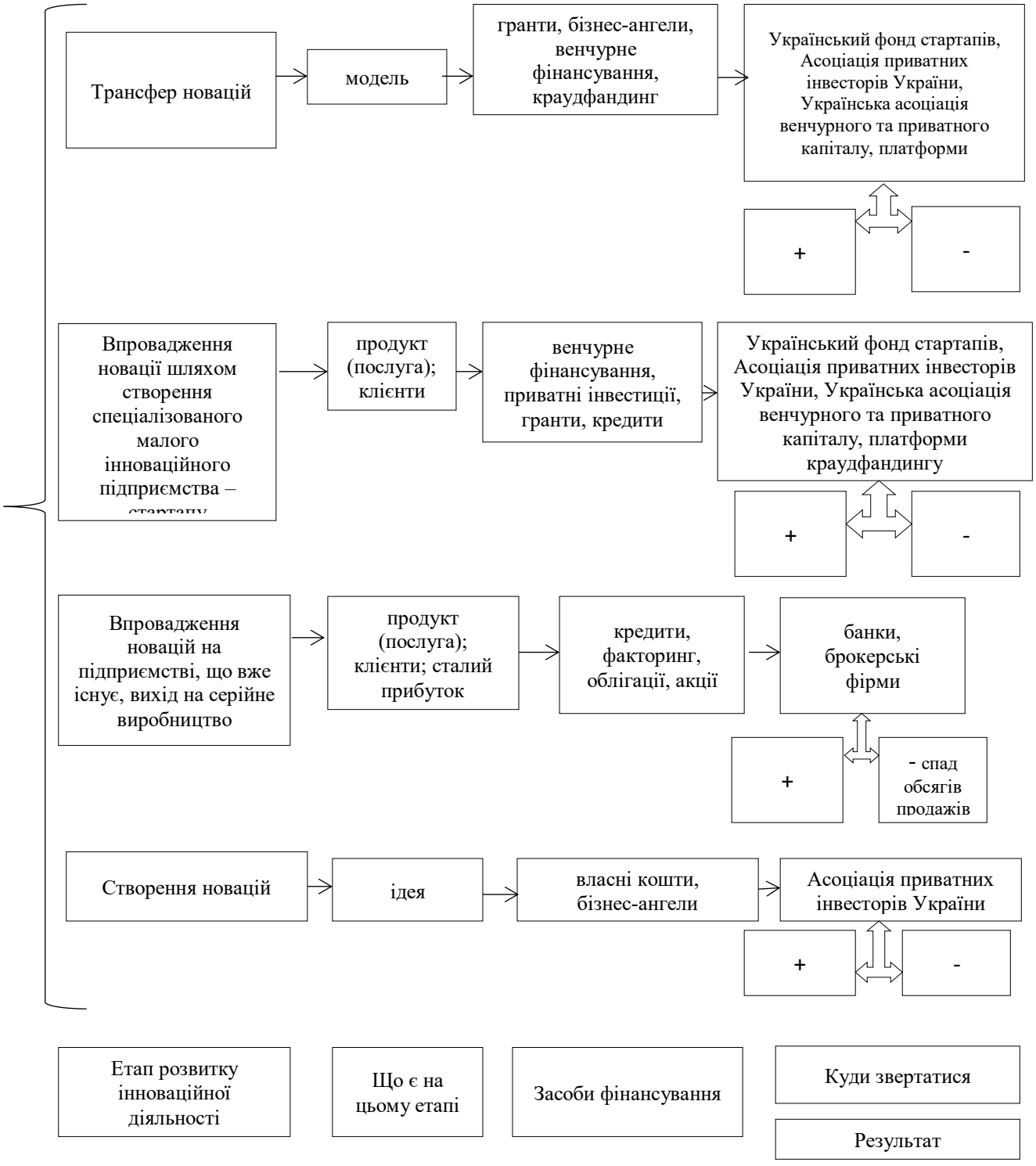


Рис. 3.37. Засоби фінансування бізнесу на різних стадіях розвитку інноваційного проєкту

Джерело: розроблено автором

Важливо зазначити, що засоби фінансування можуть комбінуватися і розширюватися, оскільки вони стають доступнішими для різних видів бізнесу, і в контексті цифрової трансформації таких інструментів стає дедалі більше. Крім цього, для поліпшення доступу українських підприємств до фінансування державі необхідно посилити поінформованість щодо використання альтернативних фінансових інструментів. Запропонований теоретично-практичний підхід до обґрунтування вибору фінансових інструментів для підтримки інноваційної діяльності бізнесу дозволяє враховувати різні етапи розвитку інноваційної діяльності та використання і традиційних, і альтернативних фінансових інструментів.

3.3. Аналіз міжнародних тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємств

Події 2020 року змінили ситуацію на підприємствах усіх сфер та масштабів, проте найбільше відчули цей удар малі та середні компанії. Пандемія COVID-19 тимчасово зупинила або взагалі знищила багато досягнень у бізнесі. Зокрема в сфері послуг було велике зниження продажів через карантин. Уряди різних країн імплементували заходи для підтримки бізнесу, такі як субсидії, позики та інші стимули. Єврокомісія ввела низку економічних ініціатив для підтримки бізнесу в ЄС, зокрема інвестиційний план на 37 мільярдів євро. У багатьох країнах ОЕСР від 20% до 40% компаній отримали державне сприяння у 2020 році [54].

Звіти ОЕСР та Європейської комісії, аналізуючи стан бізнесу, акцентують увагу на впливі пандемії на бізнесову діяльність. Освіта, навички, новації та перехід до цифрової ери стали центральними викликами для підприємств у багатьох країнах. Брак технологічних засобів чи кваліфікованих працівників виділяється як важлива проблема. Адаптація до цифрових

технологій у 2020 році, таких як робота на відстані та онлайн-продажі, сприяла зменшенню негативного впливу пандемії [55].

Розглянуто світові напрями розвитку інновацій у підприємництві на основі розробленої схеми аналізу та обробки даних. Дослідження містить такі підсистеми, як «Виробнича діяльність», «Інноваційні процеси» і «Фінансування та державна підтримка». Давайте розглянемо, як змінювалася кількість підприємств різного розміру в період 2011–2022 років (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Кількість компаній у ЄС-27 за 2011–2022 роки, розподілених за категоріями: великі, середні, малі та мікропідприємства

Рік	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Усього	20206963	20274278	20553157	20699895	21506088	21370504	22112982	22041356	22522722	22865630	22567303	22657314
Великі	36927	37729	37608	37571	38110	39028	40225	41406	41468	41155	40843	40498
% від загальної кількості	0,18	0,19	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,19	0,18	0,18	0,18	0,18
Малі та середні, % від загальної кількості	99,82	99,81	99,82	99,82	99,82	99,82	99,82	99,81	99,82	99,82	99,82	99,82
Середні	197277	199712	196866	193038	195282	199568	205907	207472	204083	101459	199362	197972
%, від загальної кількості	0,98	0,99	0,96	0,93	0,91	0,93	0,93	0,94	0,91	0,88	0,88	0,87
Малі	1216124	1227567	1203927	1186443	1204507	1223908	1281183	1274937	1311911	1310565	1282211	1273529
%, від загальної кількості	6,02	6,05	5,86	5,73	5,60	5,73	5,79	5,78	5,82	5,73	5,68	5,62
Мікро	18756641	18809283	19114755	19282840	20068158	19909318	20586944	20517535	20966086	21312453	21044884	21145311
%, від загальної кількості	92,82	92,77	93,00	93,15	93,31	93,16	93,10	93,09	93,09	93,21	93,25	93,33

Джерело: [56]

У 2020 році в країнах ЄС-27 функціонував приблизно 21 мільйон мікро, малих та середніх підприємств, які становили 99,8% від усієї кількості компаній. З них 93% були мікропідприємствами. Якщо порівнювати з 2019

роком, кількість активних підприємств зазнала змін: великі підприємства зменшились на 0,76%, середні – на 1,05%, малі – на 0,88%, в той час як мікропідприємства показали невелике зростання – 0,04%. Від 2010 до 2019 року спостерігалося загальне зростання кількості підприємств: малі збільшились на 6,82%, середні – на 7,48%, великі – на 9,91%.

Пандемія відчутно вплинула на бізнес-сектор ЄС-27 у 2020 році, змушуючи багато підприємств закритися. Вони стикалися із затримками поставок, простроченими платежами та збитковістю. Однак передбачається відновлення і зростання підприємницької активності. Аналіз за 2022 рік показав, що на частку оптової та роздрібної торгівлі припадає 25% діяльності, професійної, наукової та технічної діяльності – 20%, будівництва – 16% та промисловості – 10%.

За період 2011–2022 років відбулася зміна структури бізнесу: частка торговельних підприємств зменшилася на 3,79%, водночас бізнеси у сфері «професійної, наукової та технічної діяльності» та «інформаційні технології та телекомунікації» показали зростання на 3,14% і 1,43% відповідно. Така динаміка можливо пов'язана з європейськими стратегіями розвитку та національними директивами, що акцентують увагу на інноваціях, діджиталізації та екодружніх підходах. За даними, мікропідприємства домінують у ЄС, з часткою від 82% в Німеччині до 97,4% в Греції. Малі підприємства займають у середньому 5,62%, при цьому в Німеччині їх частка досягає 15%. Щодо середніх підприємств, їх частка становить 2,4% в Німеччині – це максимальний показник серед країн ЄС, та лише 0,3% в Греції – мінімальний показник. Для зіставлення: в ОЕСР 90,9% підприємств є мікро, 4,8% – малі та 4,1% – середні (рис. 3.38).

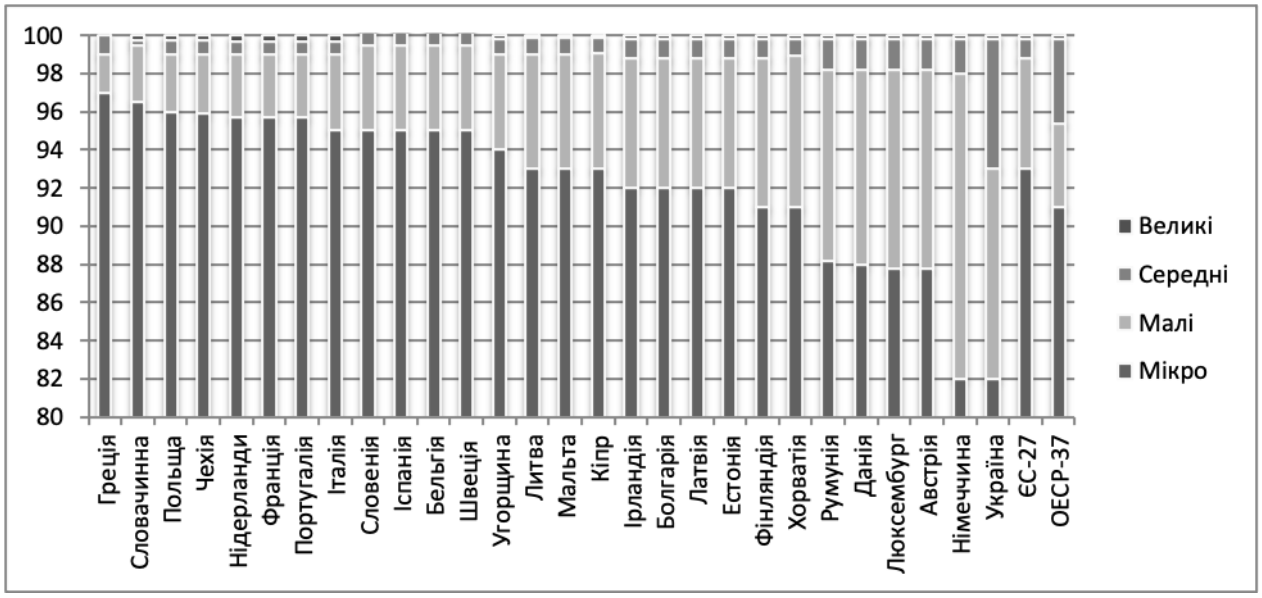


Рис. 3.38. Розподіл підприємств країн ЄС-27, ОЕСР-37 та України за розмірами у 2022 році

Джерело: [9; 57]

Німеччина завжди акцентувала увагу на фінансовій підтримці малих підприємств. Для стимулювання фінансування активізовано діяльність європейських спільнот з гарантіями кредитів, ініційовано партнерства між європейськими асоціаціями таких спільнот і реалізовано спільний пілотний проєкт ЄС з ними. В Греції, Словаччині та Польщі мікропідприємства переважають порівняно з іншими країнами ЄС. Така ситуація може бути пов'язана з культурними особливостями та бажанням займатися індивідуальним або сімейним бізнесом. У майбутньому деякі з цих мікропідприємств можуть отримати статус малих підприємств, якщо попит на їх продукцію або послуги зросте. Дослідження динаміки доданої вартості вказує, що з 2012 по 2022 рік частка доданої вартості на мікропідприємствах знизилася на 3,2%, малих – на 1,6%, та середніх – на 1,2%. Це сталося на користь зростання доданої вартості великих підприємств. У 2022 році великі підприємства становили 47% доданої вартості, середні – 17,3%, а малі та мікро – 17% і 18,9% відповідно.

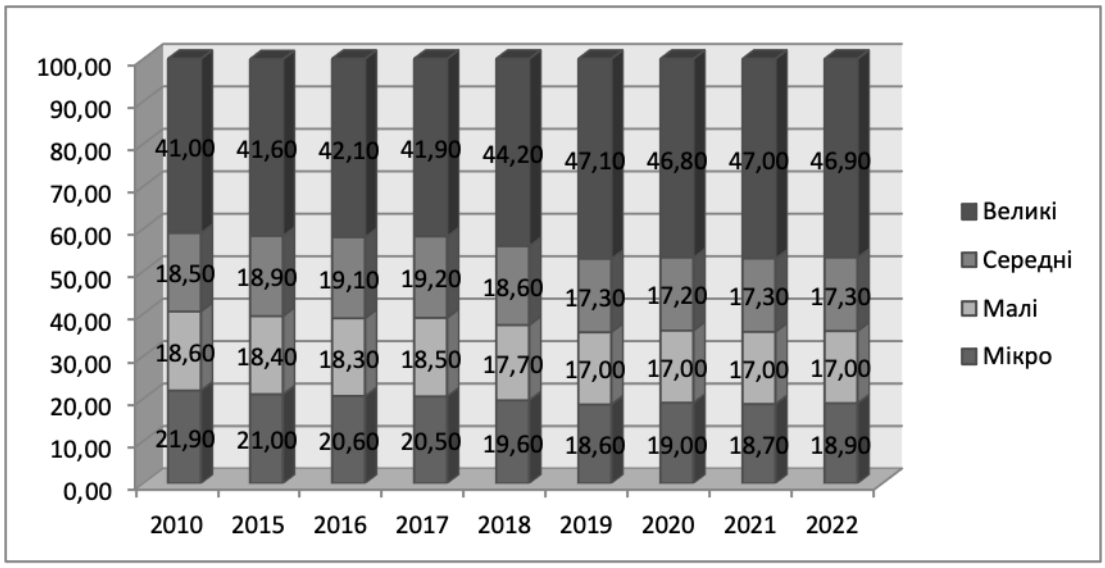


Рис. 3.39. Розподіл доданої вартості підприємств країн ЄС-27 залежно від їх розміру у 2010 році та протягом 2015–2022 років, у відсотках від загального обсягу доданої вартості

Джерело: [56]

Вивчаючи зайнятість у бізнес-секторі ЄС-27, можна побачити, що він робить великий вклад у працевлаштування населення. У 2021 році 65,2% зайнятих працювали на таких підприємствах. Проте їх участь у формуванні доданої вартості (53%) є меншою, ніж їх участь у працевлаштуванні (65,2%). З іншого боку, великі підприємства сприяють більше створенню доданої вартості (47%) порівняно з їх участю у зайнятості (34,8%) (рис. 3.40). Це свідчить про те, що великі підприємства демонструють вищу продуктивність праці.



Рис. 3.40. Відношення доданої вартості до чисельності зайнятих працівників у період 2010, 2015–2022 років

Джерело: [56]

Отже, до 2020 року спостерігалося стабільне підвищення показників: бізнес країн ЄС-27 підвищився на 1,5%, додана вартість виросла на 3,8%, а рівень зайнятості збільшився на 1,5%. Особливо активне зростання в 2020 році відзначалося серед мікропідприємств, які вийшли вперед порівняно з малими та середніми компаніями. Це підтверджує те, що в 2020 році економічне піднесення було найвиразнішим у секторах, де домінують мікропідприємства, таких як будівництво та сфера харчування. Але з настанням пандемії у 2021 році додана вартість бізнесу знизилася на 7,6%, а зайнятість упала на 1,7%. Найбільше пандемія вплинула на такі галузі, як «гостинність та харчування» (спад доданої вартості на 37,8%), «транспорт та логістика» (спад на 16,1%), «адміністративне обслуговування» (спад на 13,3%) та «промисловість» (спад на 9,8%).

Розбираючись у питанні прибутковості бізнесу, слід зазначити, що інформація про фінансову ефективність компаній країн ЄС та ОЕСР не є повною та виводиться із затримкою. Зараз ми маємо дані лише за період 2014–2017 років. З цих даних видно, що у цей проміжок часу спостерігалося

зниження рентабельності малого і середнього бізнесу в галузі видобувної промисловості на 21,2%. Однак ця сфера все ще є найбільш прибутковою, з середньою рентабельністю 12,5%. Серед компаній, що забезпечують електроенергією, газом, парою та кондиційованим повітрям, малі підприємства виявилися на дні рейтингу з рівнем рентабельності 7%. Загалом зі збільшенням розміру компанії спостерігалося зниження її рентабельності у різних галузях (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Рентабельність підприємств країн ЄС за видами діяльності за 2014–2017 рр.

Рентабельність за 2016 рік, %			Види діяльності	Зміна рентабельності з 2014 по 2017 рік, %		
Мікро	Малі	Середні		Мікро	Малі	Середні
22,9	25,3	14,1	Видобувна промисловість і розроблення кар'єрів	-10,5	-21,2	-5,8
14,9	10,8	9,5	Виробництво	0,1	1,6	1,4
25,1	7	5,4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	7,7	-0,6	0,9
17,2	16,9	19,2	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	-0,2	1,2	2,4
16,3	10	9,1	Будівництво	-1,1	1,8	1,1

Джерело: складено за матеріалами [56]

У 2017 році підприємства малого і середнього бізнесу в сфері видобувної промисловості та розробки кар'єрів показали найкращі результати з прибутковістю 20,8%. Підприємства, що спеціалізуються на водопостачанні, каналізації та утилізації відходів, мали трохи менший показник прибутку – 17,8%. Цікаво, що динаміка рентабельності різна: у деяких галузях, як-от видобувна промисловість та енергетика, прибуток знижувався, водночас у виробничій сфері та будівництві відбувалося його підвищення. В умовах глобалізації особливої актуальності набуває міжнародний аналіз напрямів

розвитку інноваційної активності підприємств, зокрема, для визначення позицій України у світовому інноваційному контексті. Важливо зазначити, що під час такого аналізу потрібно бути обережним, оскільки в ЄС для статистичних потреб використовують переважно розподіл за чисельністю працівників. Деякі дані можуть бути недостатніми або застарілими, тому порівняння проводилося за однакові часові рамки. Статистичний аналіз інноваційних показників українського бізнесу порівняно з країнами ЄС-27 та ОЕСР-37 деталізовано в таблиці 3.14.

Після детального дослідження підсистеми «Виробничо-господарська діяльність» можемо зробити такі висновки: загалом участь бізнесу в українській економіці відповідає показникам країн ЄС та ОЕСР, хоча існують незначні відхилення. Україна має на 4% більше середніх підприємств та на 10% менше мікропідприємств, ніж ЄС. Це може бути зумовлено величезною тіньовою економікою в Україні. Галузева структура малого бізнесу подібна в Україні та ЄС, проте в Україні менше бізнесу в секторі професійної, наукової та технічної діяльності. Це, можливо, пов'язано із значною часткою неофіційної економіки. В Україні частка зайнятих у бізнесі людей на 9,9% вища, ніж в ЄС, і на 14,8% вища, ніж в ОЕСР. Це може бути зумовлено більшою кількістю великих підприємств у ЄС та ОЕСР, тоді як в Україні переважають середні підприємства. Хоча у ЄС та ОЕСР валова додана вартість рівномірно розподілена між різними видами підприємств, в Україні середні підприємства створюють більшу частину вартості, що становить 42,9% від загальної суми. За період 2013–2016 рр. прибутковість малого бізнесу в ЄС була в середньому 14%, тоді як в Україні цей показник коливався від -17,9% до 5,2%. Це підкреслює ефективність стратегій підтримки малого бізнесу в країнах ЄС.

Таблиця 3.14

Порівняння показників розвитку інноваційної діяльності бізнесу України з країнами ЄС-27 та ОЕСР-37

		Частка кількості малого і середнього бізнесу до загальної кількості підприємств, %	Частка кількості зайнятих працівників малого та середнього бізнесу до загальної кількості зайнятих працівників, %	Частка доданої вартості за витратами виробництва бізнесу, %	Рентабельність діяльності бізнесу, %	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, % до загальної кількості промислових підприємств	Витрати на інновації промислових підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг)	Загальний обсяг державного фінансування інноваційної діяльності, % до загального обсягу фінансування інноваційної діяльності	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), % до загальної кількості промислових підприємств	Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	Частка кредитів в бізнесу, %	Частка нових позик для бізнесу, %	Частка короткострокових позик бізнесу, %	Частка довгострокових позик бізнесу, %	Процентні ставки для бізнесу, %
Україна	%	99,8	74,9	63,6	10,3	15,8	41,5	3,9	13,8	1,3	50,9	33,7	65,1	20,6	16,0
ЄС	Значення відносно України, %	-0,04	-9,9	-10,6	-2,8	+38,2	+8,5	+30,0	+38,2	+16,6	+2,0	-3,4	-30,0	в/д	-13,1
ОЕСР		-0,06	-14,8	-8,5	в/д	+37,3	+4,6	+26,0	+38,1	+15,7	-2,2	-6,9	-30,5	+35,9	-11,9

Джерело: складено за матеріалами [56–60]

На основі дослідження підсистеми «Фінансове забезпечення та державна підтримка» можемо підбити підсумки: в Україні зростає інтерес бізнесу до кредитування. Станом на 2021 рік, бізнес брав кредити на рівні 50,9% від загального обсягу, що порівняно з показниками ЄС та ОЕСР. В Україні обсяг нових кредитів для бізнесу на 3,4% вищий, ніж у ЄС, і на 6,9% більший порівняно з ОЕСР. Це може вказувати на підвищену потребу українських підприємств у фінансуванні, особливо в оборотних коштах, які вони не завжди можуть покрити самостійно. Також це може свідчити про підвищену готовність банків надавати кредити бізнесу. Український бізнес здебільшого спрямований на короткострокове кредитування в гривні. Водночас у країнах ЄС кількість довгострокових позик на 35,9% вища. Можлива причина – відсутність довгострокового планування розвитку серед більшості українських підприємств. Український бізнес стикається з вищими процентними ставками порівняно з ЄС та ОЕСР – на 13,9% та 11,9% відповідно. Ще однією особливістю є тенденція: менші підприємства в Україні сплачують вищі процентні ставки.

Аналізуючи підсистему «Інноваційна активність», можна виокремити декілька ключових моментів: хоча в Україні спостерігається позитивна динаміка в частці інноваційно активних підприємств (зростання на 2% у 2020 році відносно 2010 року), ми все ще значно поступаємося країнам ОЕСР. Для прикладу, в ОЕСР частка таких підприємств коливається від 25% у Польщі до 75% у Швейцарії. У контексті фінансування інновацій у нас переважає використання власних коштів підприємств. Державне фінансування інновацій у 2020 році становило лише 3,9%, водночас у країнах ОЕСР та ЄС цей показник досягає 30–34%. Ця диспропорція гальмує інноваційний прогрес в Україні. Відсоток реалізованої інноваційної продукції від загального обсягу промислової продукції у нас зменшився, і до 2019 року становив 1,3%. Для порівняння: країни ОЕСР та ЄС показують показники вищі на 16%. Причиною цього може бути зниження попиту на продукцію внаслідок фінансових турбулентностей та економічної нестабільності.

Отже, аналізуючи глобальні тенденції разом із реальним рівнем інноваційного розвитку в Україні, стає очевидною небезпека залишення нашої країни за межами ключових глобальних інноваційних перетворень. Порівнюючи показники інноваційної активності, можемо стверджувати, що наша країна перебуває в критичному становищі. Основною причиною є брак комплексної державної підтримки у цій сфері. Аналізуючи ситуацію та траєкторію інноваційного розвитку в Україні у контексті світових практик, можемо виявити потенційні можливості та ризики для української інноваційної системи. Міжнародні оцінки свідчать, що Україна має значний освітній та науковий ресурс, який може запропонувати широкий спектр нововведень: ідеї, наукові дослідження та патенти (табл. 3.15) [53].

Таблиця 3.15

Конкурентні відмінності та ключові обмеження інноваційної структури України порівняно з глобальними показниками на фоні міжнародних рейтингів

Конкурентні переваги	За глобальним індексом конкурентоспроможності в Україні спостерігається велика потенційна здатність ринку та високий рівень вищої, середньої та професійної підготовки. Згідно з глобальним індексом інновацій, ключем до інноваційної конкурентоспроможності України є людський ресурс, зокрема знання та навички осіб, які можуть приносити цінність у глобальному економічному контексті. І ефективна активізація цієї переваги є основним засобом конкуренції.
Основні бар'єри	Неповна ефективність інституційних структур, зокрема політичне, нормативне та бізнес-середовище; недостатній рівень розвитку інфраструктури, в тому числі інноваційний аспект. Це підтверджується низькими показниками валового капіталовкладення у відношенні до валового внутрішнього продукту, критеріями екологічного рівноваги, доступністю та ефективністю роботи електронної адміністрації (використанням ІКТ разом з організаційними перетвореннями та новими навичками у державній діяльності для підтримки демократії).

Джерело: [53]

Політика держав ЄС служить основою для інтеграції заходів регіональної та промислової діяльності, впровадження стратегії цільової

спеціалізації, що допомагає зміцнити взаємодію між підприємствами різного розміру та гарантує доступ до новаторських служб, технік і ринків у межах інноваційних платформ. Враховуючи основні перешкоди на шляху до вдосконалення інноваційної системи України, слід вказати на недоліки у структурі інституцій та оточенні. Посилення обсягу та стандартів запровадження нововведень у конкретні галузі є завданням центральних урядових органів, які відповідають за розробку державної лінії у відповідних секторах. Отже, варто розглянути європейський підхід до інституційної підтримки інноваційної системи (рис. 3.41).

Згідно із Стратегією розвитку інновацій до 2030 року, інноваційна екосистема являє собою комплекс інституцій та різноманітних ресурсів, які залучені для створення та використання наукової бази знань і технологій, що стимулюють інноваційний розвиток. На різних стадіях інноваційної діяльності було знайдено перешкоди, які заважають виявленню нових векторів зростання та конкурентних переваг інноваційної системи України. Багато країн і міжнародних установ уже розробили набори інструментів для державних програм, спрямованих на усунення цих викликів, підсилюючи співпрацю між учасниками інноваційних екосистем. Ці заходи концентруються на ключових аспектах, які потребують державного втручання: підтримці інноваційної активності, забезпеченні рівних можливостей для доступу до ринків та ресурсів, а також вирівнюванні регіональних розбіжностей в економічному зростанні.

Інтенсивність співпраці в інноваційних процесах відрізняється залежно від розміру промислових компаній. Великі корпорації, які володіють густою мережею партнерських взаємодій, переважають над меншими бізнес-структурами іноді в десятки разів, особливо у взаємодії з науковим сектором. Це свідчить про критично низький ступінь розвитку взаємодії між бізнесом та науковими установами, а також їх інтеграції в процеси створення інноваційної продукції.

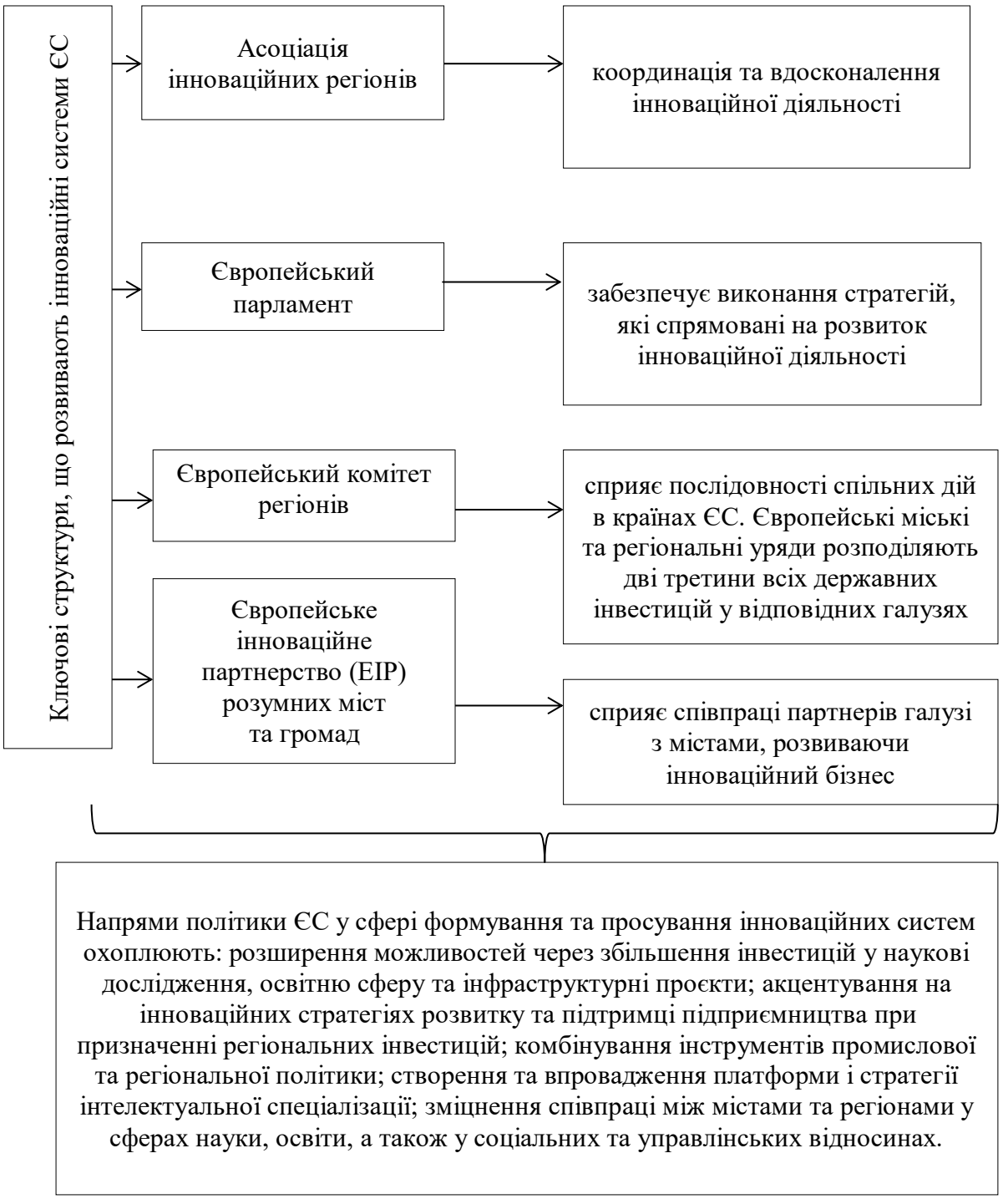


Рис. 3.41. Інституційний підхід до розвитку інноваційної системи в ЄС

Джерело: [61]

Адаптуючи позитивний міжнародний досвід, важливо зосередитися на специфіці національного контексту та потреб ринку, щоб гарантувати ефективне впровадження рекомендацій. Напрями адаптації позитивного міжнародного досвіду розвитку інноваційної діяльності підприємств передбачають:

- створення інноваційних кластерів і хабів. Адаптація моделі об'єднань підприємств, наукових установ, державних органів та інвесторів для спільного розвитку інноваційних проєктів;
- підтримка стартапів. Створення спеціалізованих програм для молодих інноваційних компаній, в тому числі гранти, менторство та навчання;
- фіскальні стимули. Впровадження податкових пільг для підприємств, що інвестують у дослідження та розробку;
- сприяння академічно-промисловій співпраці. Зміцнення зв'язків між навчальними закладами і бізнесом, що сприяє комерціалізації наукових досліджень;
- мобільність знань і навичок. Створення програм обміну для науковців та фахівців з різних країн, що сприяє передачі знань і найкращих практик;
- дерегуляція інноваційної діяльності. Перегляд і спрощення регуляторних процедур для запуску нових продуктів та послуг на ринку;
- впровадження стандартів. Адаптація міжнародних стандартів якості та безпеки для інноваційних продуктів;
- підтримка глобальної торгівлі. Сприяння доступу підприємств до міжнародних ринків, зокрема через міжнародні угоди про вільну торгівлю;
- екосистемний підхід. Розробка інфраструктурних проєктів, які сприяють розвитку інновацій, таких як технопарки, інкубатори, акселератори тощо;
- освітні програми. Перегляд та модернізація програм вищої та професійної освіти з акцентом на розвиток критичного мислення, креативності та підприємницьких навичок.

Висновки до розділу 3

Однією із ключових характеристик успішності інноваційної стратегії держави є її ранг у світових рейтингах. Істотним є аналіз розвитку інновацій у Україні порівняно з лідерами світової арени, щоб визначити можливі напрями активізації та шляхи вирішення наболілих проблем. Хоча Україна і не займає високих позицій у глобальних рейтингах, проте останнім часом спостерігається позитивний тренд зростання її місць у деяких інтернаціональних оцінках**.** У 2022 році в рейтингу глобального інноваційного індексу Україна зайняла 57-му позицію, втративши порівняно з 49-м місцем у 2021 році. Незважаючи на це, Україна продемонструвала більш високі показники за інноваційними досягненнями, ніж за наявністю інноваційних ресурсів. При цьому знизилися показники, пов'язані з інноваційною активністю бізнес-сектору та впровадженням нововведень. Однак у рейтингу покращилися показники, що стосуються ефективності діяльності уряду, якості нормативної бази та надання електронних послуг. Щодо зведеного інноваційного індексу, то, базуючись на показниках Європейського інноваційного табло, висновки вказують на важливість розробки і реалізації консолідованої науково-технічної та інноваційної стратегії, переосмислення економічних процесів, значних інвестицій в інноваційний сектор і сучасних технології.

Для вирішення поточних проблем, що обмежують інноваційний розвиток України та призводять до її невисоких місць у світових рейтингах, необхідно: вдосконалити інституційні рамки та запровадити результативні засоби державного стимулювання інноваційних проєктів; активізувати інвестиційний потік у сферу інновацій; розширити програми науково-технічного характеру, що передбачають взаємодію академічного та промислового секторів; встановити плідні взаємовідносини з державами ЄС і світовими піонерами у сфері інновацій; адаптувати освітню систему України

до глобальних вимог та забезпечити підготовку кваліфікованих науковців; поліпшити інформаційну підтримку інноваційних процесів.

Згідно з даними Державної служби статистики України, інформація про вітчизняний науковий потенціал досить деталізована і охоплює різні аспекти: галузі науки, сфери діяльності, регіональний розподіл та види економічної активності. Крім того, можна вивчати особливості персоналу за показниками віку та гендерної приналежності. Проте існує прогалина у державному статистичному моніторингу, коли справа стосується інформації про кількість наукових досліджень і створеної наукової продукції конкретних типів, а також рівня її використання. Це обмежує можливість проведення глибокого аналізу ефективності наукової та науково-технічної діяльності і раціональності бюджетних вкладень. Нині такий аналіз проводиться лише у контексті досліджень і розробок, що фінансово підтримуються з бюджету.

Інноваційні підприємства стикаються зі значними викликами у питанні отримання фінансування на різних стадіях свого розвитку. Доступ до фінансових ресурсів лишається однією з головних перешкод для життєздатності та зростання інноваційних бізнесів, особливо в періоди кризи, коли ризики перевищують можливості. У цьому контексті важливо надати такі рекомендації щодо покращення доступу до фінансування інноваційної діяльності бізнесу: проведення регулярного моніторингу умов та потреб фінансування інноваційної діяльності бізнесу з метою розробки програм для полегшення доступу до фінансування. Розвиток альтернативних джерел фінансування через підвищення громадської обізнаності і поліпшення нормативно-правового середовища. Краудфандинг є актуальним напрямом, і це може передбачати створення вітчизняних платформ для краудфандингу, розробку державної підтримки для цього виду фінансування та співпрацю з інвесторами і банками. Створення стабільного венчурного ринку через інвестиції у венчурні фонди із залученням професійних інвесторів та експертних команд. Покращення доступу до кредитів для бізнесу шляхом вдосконалення схем кредитних гарантій, механізмів оцінки

кредитоспроможності без застави та зниження відсоткових ставок. Підтримка розвитку фінансових послуг факторингу та лізингу. Розширення державних програм інноваційного розвитку, спрямованих на створення нових і розвиток наявних інноваційних підприємств, а також на комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності.

Глобалізація та технологічна інтеграція стали головними драйверами для підвищення інноваційної активності підприємств на міжнародному рівні. Перехід до цифрової економіки зумовив зміну природи інновацій, з акцентом на інтелектуальний капітал, великі дані (big data) та штучний інтелект. Країни з високорозвинутим інноваційним потенціалом мають гібридні моделі співпраці між державним та приватним секторами, що стимулює інноваційну діяльність. Великі підприємства інтенсифікували свої зусилля у сфері досліджень та розробок, інтегруючи стартапи та малі інноваційні компанії до своїх інноваційних екосистем. Малі та середні підприємства зіткнулися з додатковими викликами, такими як обмежений доступ до ресурсів і кваліфікованих спеціалістів, але вони продовжують бути ключовими учасниками у глобальних інноваційних процесах завдяки їхній гнучкості та спроможності швидко адаптуватися. Співпраця з академічним сектором посилилася, демонструючи значущість наукових досліджень у комерційних інноваційних проєктах. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, пандемії та енергетична безпека, стимулювали розробку нових технологій та підходів, призначених для адресації цих проблем на глобальному рівні. Регіональні розбіжності у рівнях інноваційної активності залишаються, але спостерігається позитивна тенденція до їх зменшення завдяки міжнародному партнерству та обміну знаннями. Урядова підтримка в інвестиціях в науку та освіту, а також стимулювання інноваційного підприємництва є вирішальними факторами для створення сприятливого інноваційного середовища на національному рівні.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [52; 57; 62; 63; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70].

Список використаних джерел до розділу 3:

1. Глобальний інноваційний індекс 2022: вебсайт. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/index.html (дата звернення: 11.08.2023).

2. Index of Economic Freedom. The Heritage Foundation: вебсайт. URL: https://www.heritage.org/index/ (дата звернення: 18.01.2024).

3. Global Innovation Index (GII): вебсайт. URL: https://www.globalinnovationindex.org/Home (дата звернення: 11.08.2023).

4. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.

5. European and Regional Innovation Scoreboards 2021. URL: https://interactivetool.eu/EIS/EIS_2.html (дата звернення: 11.08.2023).

6. Тищенко В.Ф., Красна А.О. Інноваційна діяльність МСП як основа розвитку вітчизняної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 68–74. URL: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2019.5-6.8 (дата звернення: 11.08.2023).

7. Коюда В., Лисенко Л. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : монографія. Харків : ФОП Павленко О.Г., ІНЖЕК, 2010. 224 с.

8. Мазаракі А.А., Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 20–25.

9. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.08.2023).

10. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 35–39.

11. Тищенко В. Ф., Красна А. О. Особливості розвитку інноваційної діяльності малих та середніх підприємств в Україні. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 30–31 травня, 2019 р. Харків, 2019. С. 178–179.

12. Тищенко В. Ф., Шаповалова А. О. Інституційне забезпечення розвитку інноваційної діяльності МСП в Україні. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 18 лютого 2021 р. Луцьк, 2021. С. 460–461.

13. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки: вебсайт. URL: https://minfin.com.ua/ua (дата звернення: 22.04.2022).

14. Пащук Л. В. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник НУВСГП*. 2020. С. 137–147.

15. Hall B. Tax Policy for Innovation. *NBER Working Papers*. 2019. № 25773. URL: https://www.nber.org/papers/w25773 (дата звернення: 22.04.2022).

16. Thomson R. The Effectiveness of R&D Tax Credits. *Review of Economics and Statistics*. 2017. Vol. 99/3. P. 544–549. URL: http://dx.doi.org/10.1162/REST_a_00559 (дата звернення: 22.04.2022).

17. Cozmei C., Rusu M. The EU Tax Treatment Competition for Knowledge Based Capital – The Special Case of R&D. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 32. DOI:10.1016/S2212-5671(15)01523-3.

18. Іванов Ю. Б., Шаповалова А. О. Архітектоніка преференційних інструментів інноваційного розвитку малого бізнесу. *Конкурентоспроможність та інновації*: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 листопада 2021 р. Харків, 2021. С. 382–386.

19. The effects of R&D tax incentives and their role in the innovation policy mix: Findings from the OECD microBeRD project, 2016-19 / OECD Science,

Technology and Industry Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2020. № 92. URL: https://doi.org/10.1787/65234003-en (дата звернення: 22.04.2022).

20. Appelt S., Galindo-Rueda F., González Cabral A. Measuring R&D tax support: Findings from the new OECD R&D Tax Incentives Database / OECD Science, Technology and Industry Working Papers. Paris : OECD Publishing, 2019. № 2019/06. URL: https://doi.org/10.1787/d16e6072-en (дата звернення: 22.04.2022).

21. The effects of R&D tax incentives and their role in the innovation policy mix: Findings from the OECD microBeRD project, 2016-19 / OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2020. № 92. URL: https://doi.org/10.1787/65234003-en (дата звернення: 22.04.2022).

22. The Global Innovation Index 2020: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation / Cornell University, INSEAD and WIPO. Ithaca, Fontainebleau and Geneva, 2020.

23. Шаповалова А. О. Податкове стимулювання інноваційних малих та середніх підприємств в країнах ЄС. *Економіка, фінанси та управління: аспекти інноваційного розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Херсон, 26–27 лютого 2021 р. Миколаїв, 2021. С. 37–42.

24. А. с. № 104892 від 26.05.2021. Методика оцінки ефективності антиковідної податкової підтримки інноваційної діяльності малих та середніх підприємств / А. О. Шаповалова, В. Ф. Тищенко.

25. Foreman-Peck James. Effectiveness and Efficiency of SME Innovation Policy. *Small Business Economics*. 2013. Vol. 41/1. P. 55–70. URL: http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9426-z (дата звернення: 22.04.2022).

26. Kizim N.A., Kasyanova L.V. Classification of Tools of Tax Incentives of Innovations. *Problemy ekonomiky*. 2012. №4. P. 23–29.

27. Статюха Г. О. Вступ до планування оптимального експерименту : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 124 с.

28. Ukrainian Startup Fund : website. URL: https://usf.com.ua (дата звернення: 22.04.2022).

29. Василишен Ю.В., Коваленко О.С., Свириденко О.О. Фінансові інструменти стимулювання інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_46 (дата звернення: 22.04.2022).

30. Манаєнко І.М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 109–115.

31. Островська О. А. Альтернативні інструменти фінансування проектів startup-компаній та суб'єктів МСБ : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 198–201. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/16-5276_Zbirnik_materialiv_konf_07_12_16.pdf (дата звернення: 22.04.2022).

32. Пантєлєєва Н. М., Пантєлєєва К.О., Чмир М. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні: тренди та інновації. *Фінансовий простір*. 2019. № 1. С. 117–126.

33. Ковтуненко К.В., Нестеренко О.В. Використання краудфандингу як інструменту фінансування інноваційних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 14–20.

34. Бадрі Г., Панченко Є., Рудуха Н. Глобальні детермінанти і моделі фінансування інновацій. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1. С. 7–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2018_1_3 (дата звернення: 22.04.2022).

35. Внукова Н. М. Активізація розширення доступу до засобів фінансування реалізації інноваційних проєктів малого та середнього підприємництва. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 17–23.

36. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Фінансування інноваційного молодіжного підприємництва шляхом залучення венчурних коштів. *Бізнес*

Інформ. 2020. № 7. С. 242–248. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-242-248 (дата звернення: 22.04.2022).

37. Казакова Н.А., Степаненко В.Д. Інноваційні інструменти фінансування малого та середнього бізнесу у глобальній економічній системі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 12–21.

38. Silvia Angilella, Sebastiano Mazzù. The financing of innovative SMEs: A multicriteria credit rating model. *European Journal of Operational Research*. 2015. Vol. 244. Is. 2. P. 540–554. URL: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.01.033 (дата звернення: 22.04.2022).

39. Boschmans K., Pissareva L. Fostering Markets for SME Finance: Matching Business and Investor Needs. / OECD SME and Entrepreneurship Papers. Paris : OECD Publishing, 2018. № 6. URL: https://dx.doi.org/10.1787/0bd38639-en (дата звернення: 22.04.2022).

40. Шаповалова А. О. Підтримка інноваційної діяльності європейських малих та середніх підприємств в умовах пандемії. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 7 грудня 2020 р. Полтава, 2020. С. 56–58.

41. New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments. Paris : OECD Publishing, 2015. URL: https://doi.org/10.1787/9789264240957-en (дата звернення: 22.04.2022).

42. Combination of financial instruments and grants under shared management funds in the 2021–2027 programming period. URL: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Combination%20of%20financial%20instruments%20and%20grants_1.pdf (дата звернення: 22.04.2022).

43. New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments. Paris : OECD Publishing, 2015. URL: https://doi.org/10.1787/9789264240957-en (дата звернення: 22.04.2022).

44. Програми підтримки бізнесу. URL: https://sme.gov.ua/support_programs (дата звернення: 22.04.2022).

45. Можливості програми «Горизонт Європа» для українських підприємців. 2021. URL: https://eu4business.org.ua/news/opportunities-of-horizon-europe-programme-for-ukrainian-smes/ (дата звернення: 05.12.2021).

46. EU4Business в Україні: вебсайт. URL: https://eu4business.org.ua (дата звернення: 22.04.2022).

47. Eureka: вебсайт. URL: https://www.eurekanetwork.org (дата звернення: 12.06.2023).

48. ЄБРР: консультації для малого бізнесу в Україні. URL: https://www.facebook.com/ebrdbasukraine (дата звернення: 12.06.2023).

49. WNISEF: вебсайт. URL: https://wnisef.org (дата звернення: 12.06.2023).

50. Ukrainian Startup Fund: вебсайт. URL: https://usf.com.ua (дата звернення: 12.06.2023).

51. Фонд підтримки інноваційних проектів: вебсайт. URL: https://sfii.gov.ua (дата звернення: 12.06.2023).

52. Financial instruments of stimulation of investment activity: foreign aspect / Гарафонова О.І., Маргасова В.Г., Федоренко А.Є., Сакун О.С., Янковой Р.В. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 4 (35)/2020. С. 121-128.

53. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text (дата звернення: 12.06.2023).

54. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en (дата звернення: 12.06.2023).

55. The annual report for European SMEs 2020/2021. URL: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46062/attachments/1/translations/en/renditions/native (дата звернення: 12.06.2023).

56. EUROSTAT: website. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 12.06.2023).

57. Development of an International Marketing Strategy for Domestic Enterprises During a State of War / Kuznyetsova A., Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14(4). P. 200–211. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-1

58. Business innovation statistics and indicators. OECD.org: website. URL: https://www.oecd.org/innovation/inno/inno-stats.htm (дата звернення: 12.06.2023).

59. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://doi.org/10.1787/061fe03d-en (дата звернення: 12.06.2023).

60. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en (дата звернення: 12.06.2023).

61. Рекомендації щодо підходів до формування національної та регіональної інноваційних екосистем, в т. ч. з врахуванням можливостей СхП для співпраці у сфері інновацій: аналіт. матеріали. URL: https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Rekomendatsiyi-shhodo-pidhodiv-do-formuvannya-natsionalnoyi-ta-regionalnoyi-innovatsijnyh-ekosystem-.pdf (дата звернення: 12.06.2023).

62. Янковой Р.В. Глобальна невизначеність фінансових ринків як новий тренд розвитку. *Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій*: колективна монографія / за заг. ред. Савіної Г.Г. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 370 с. С.172-183 (1,2 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: здійснено аналіз монетарної політики, окреслено особливості глобального фінансового ринку).

63. Янковой Р.В., Тумас А. Підприємницький потенціал промислових підприємств. Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах

глобалізації та інтернаціоналізації: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару. Херсон – Прага: ПП Вишемирький В.С., 2011. 332 с. С. 132-136. (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: окреслено основи підприємницького потенціалу промислових підприємств).

64. Янковой Р.В., Кашук Ю.В. Шляхи вдосконалення інвестиційної діяльності на підприємстві. Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. 424 с. С.292-294 (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено основні шляхи інвестиційної діяльності на підприємстві).

65. Янковой Р.В. Стратегія смарт-спеціалізації діяльності підприємств. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року, м. Житомир. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 107-108. (0,2 д.а.).

66. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності бізнесу і економічний розвиток економіки: Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2023. 538 с. С. 346-347. (0,3 д.а.).

67. Янковой Р.В. Перспективи інноваційного стратегування в контексті розвитку українського бізнесу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 лист. 2023 року. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. (0,3 д.а.). URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/137.pdf (дата звернення: 18.01.2024).

68. Янковой Р.В. Основи комерціалізації діяльності на підприємствах сфери медіа бізнесу. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2018. № 9(17). С. 29–35. (0,6 д.а.).

69. Янковой Р.В. Особливості формування кадрової стратегії підприємства сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 66-69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N3-Volume2_224.pdf (дата звернення: 14.06.2023). (0,5 д.а.).

70. Міжнародний досвід застосування інноваційних фінансових стратегій управління для пожвавлення бізнесу в післявоєнний період в Україні / Гарафонова О., Янковой Р., Жосан Г., Ломачинська І., Ананьєв М., Дворник І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2023. Vol. 6(53). P. 43–57. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.41407. (дата звернення: 12.12.2023). (1,5 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: проаналізовано питання фінансування посткризового розвитку підприємств в Україні й різні джерела фінансування, такі як фонди розвитку, гранти, субсидії та інші фінансові інструменти).

РОЗДІЛ 4
АРХІТЕКТОНІКА ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

4.1. Методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Інноваційні процеси відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності фірм. Вони є важливим чинником, який впливає на стратегічний успіх компаній у сфері продажу товарів та послуг і забезпечує їх стабільний розвиток. Під час розробки інноваційної стратегії бізнесу важливо створювати системи управління, які ефективно використовують організаційні ресурси для розробки нових виробничих процесів. Розвиток сприятливого середовища для інновацій в бізнесі вимагає стратегічного планування і його втілення за допомогою фінансових та інших інструментів. У практиці управління часто зустрічається завдання не просто вибрати між альтернативами, а аналізувати ситуації для виявлення основних проблем і їх причин. Для підтримки інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу критично важливо розробляти нові методи, які сприяють формуванню та активізації елементів інноваційної стратегії. Це передбачає забезпечення доступу до ринкових ресурсів, зокрема фінансових, покращення інфраструктури, організаційно-методичну підтримку та підготовку підприємницьких кадрів (рис. 4.1).

Сучасні інноваційні тренди мають значний вплив на бізнес-процеси, які є фундаментом для становлення ринкових відносин. Різноманітність напрямів інноваційного розвитку в бізнесі приводить до розмаїтості державної політики в нових соціально-економічних реаліях. Ця політика спрямована не тільки на стимулювання внутрішнього бізнесу, а й на інфраструктурну підтримку,

розвиток взаємозв'язків, а також на підтримку в сферах інновацій, науки та промислового виробництва.



Рис. 4.1. Логіка формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Створення стратегій управління інноваційною системою та розробка управлінських рішень охоплює аналіз взаємозв'язків між кількісними та якісними аспектами, заснований на застосуванні економіко-математичного моделювання. Це дозволяє корелювати поточний стан об'єктів управління з

можливими майбутніми сценаріями. Вибір стратегії впровадження інновацій у діяльність вітчизняного бізнесу повинен базуватися на аналізі ключових показників, що впливають на систему управління інноваційною діяльністю. Пропонуємо методологію формування системи показників та моделювання стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу, яка дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами інноваційного розвитку та виділити найбільш значущі показники (рис. 4.2). Надалі ми розглянемо кожне завдання та підходи до його виконання. Згідно з дослідженням, автор виокремлює структуру інноваційного розвитку бізнесу підприємства, яка містить такі елементи: «Інноваційна активність», «Виробничо-господарська діяльність» і «Державна підтримка та фінансове забезпечення». Основна мета подальшого дослідження полягає у розробці показників, аналізі їх взаємозв'язків та впливу. Це дозволить, по-перше, виявити слабкі місця в інноваційному розвитку вітчизняного бізнесу та розробити стратегії для їх поліпшення і, по-друге, визначити найбільш обнадійливі показники, враховуючи особливості інноваційного розвитку бізнесу [1].

Згідно з рекомендованим методичним підходом, кожен етап буде виконуватися в рамках окремих елементів структури інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу, що передбачає розробку показників для таких підсистем: «Інноваційна активність», «Виробничо-господарська діяльність» і «Державна підтримка та фінансове забезпечення».

1. Створення структури підсистем інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу. Через різноманітність підходів та індикаторів для оцінки ефективності інноваційного розвитку виникає потреба в їх класифікації та систематизації згідно з критерієм суб'єктивності відносин. Це вимагає узагальнення різних думок авторів для детального аналізу в рамках кожної підсистеми. Вибір показників відбувається на основі поточного та майбутнього стану бізнесу з використанням офіційних статистичних даних, наданих урядом.

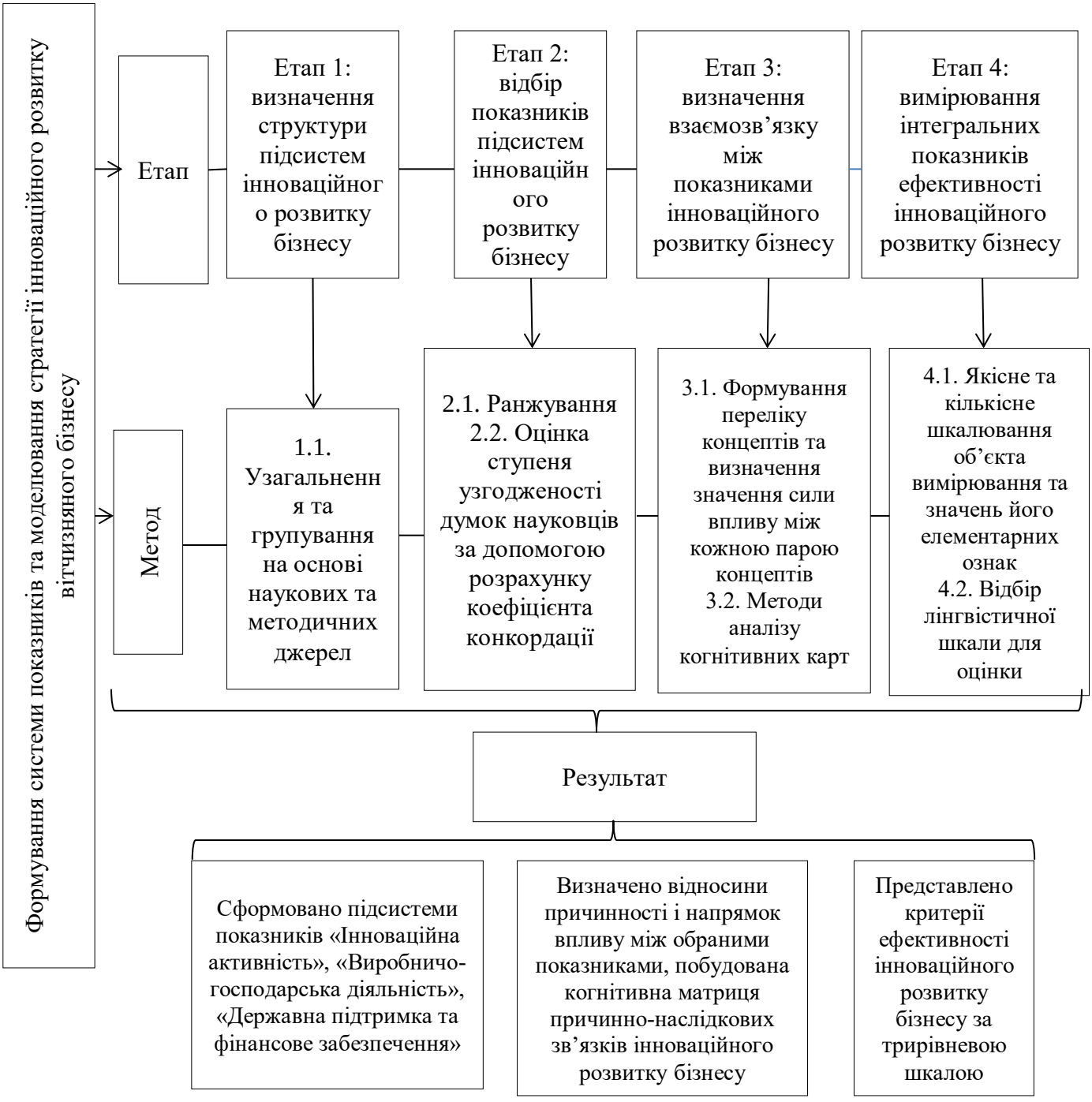


Рис. 4.2. Методичний підхід до формування системи показників та моделювання стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

2. Вибір індикаторів для підсистем інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу здійснюється на основі консенсусу думок вчених, який має

статистичне значення згідно з критерієм Пірсона. Цей етап передбачає використання методу апріорного ранжування для виокремлення статистично значущих індикаторів з усієї маси даних, отриманих з літературних джерел. Відібрані індикатори є корисними для подальших етапів дослідження. Важливо, що використання обраних елементів системи має бути підтверджене наявністю відповідних статистичних даних для детального аналізу.

3. Когнітивне моделювання є одним з найбільш ефективних експертних методів для виявлення та графічного представлення причинно-наслідкових зв'язків у визначеній системі. Цей підхід до підтримки прийняття рішень зосереджений на активації інтелектуальних процесів суб'єкта, дозволяючи йому створити структурну та в значній мірі суб'єктивну модель проблемної ситуації. В основі такої моделі лежить когнітивна карта, яка відображає ключові закони та принципи системи у формі орієнтованого символьного або зваженого графу. У цьому графі вершини представляють фактори (концепти, ознаки, характеристики ситуації чи системи), а дуги між ними – причинно-наслідкові зв'язки. Когнітивна карта служить моделлю для представлення знань експертів про закони розвитку та характеристики досліджуваної ситуації, до того ж її різноманітність визначається різними методами експертного оцінювання сили причинно-наслідкових зв'язків та значення факторів у когнітивній карті. Розрахунок виконується відповідно до таких кроків [1]:

3.1. Створення списку концептів та оцінка сили їх взаємодії для кожної пари концептів здійснюється через статистичну обробку даних, зібраних під час експертних опитувань.

3.2. Використання аналітичних методів обробки, спрямованих на вивчення структури системи та прогнозування її поведінки під впливом різних управлінських заходів. Методи аналізу когнітивних карт можна розділити на дві категорії:

- статичні методи, пов'язані з аналізом сили взаємодій між концептами (включно з тими, що не мають безпосереднього зв'язку) або між концептом та системою загалом, на основі системних індикаторів когнітивної карти.

- динамічні методи, орієнтовані на визначення динаміки поведінки системи, одним із прикладів яких є модель імпульсного процесу. Використовуючи матрицю Z, можна розрахувати основні системні показники нечітких когнітивних карт, описані нижче.

1) вплив і-го концепту на j-й (під впливом розуміється домінуючий по силі вплив між концептами) [1]:

$$p_{ij} = sign(z_{ij} + z_{ij}^{-}) max\left(|z_{ij}|, |z_{ij}^{-}|, (|z_{ij}| \neq |z_{ij}^{-}|)\right) \quad (4.1)$$

2) взаємний (спільний) позитивний вплив:

$$P_{ij}^{\leftrightarrow} = P_{ij}^{\leftrightarrow} = S(z_{ij,} z_{ij}) \quad (4.2)$$

3) взаємний (спільний) негативний вплив:

$$n_{ij}^{\leftrightarrow} = n_{ij}^{\leftrightarrow} = -S(z_{ij}^{-}, z_{ij}^{-}) \quad (4.3)$$

4) консонанс впливу і-го концепту на j-й (виражає міру довіри до знака і сили впливу: що вище консонанс, то переконливіша думка):

$$C_{ij} = \frac{|z_{ij} + z_{ij}^{-}|}{|z_{ij}| + |z_{ij}^{-}|} \quad (4.4)$$

5) консонанс взаємовпливу і-го і j-го концептів:

$$\mathrm{C}_{ij}^{\leftrightarrow} = C_{ij}^{\leftrightarrow} = \frac{|(z_{ij} + z_{ij}) + z_{ij}^{-} + z_{ij}^{-}|}{|(z_{ij} + z_{ij})| + |(z_{ij}^{-} + z_{ij}^{-})||} \quad (4.5)$$

6) вплив (вплив) і-го концепту на систему:

$$P_i^{\rightarrow} = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} p_{ij} \quad (4.6)$$

7) вплив системи на j-й концепт:

$$P_j^{\leftarrow} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} p_{ij} \quad (4.7)$$

8) консонанс впливу і-го концепту на систему:

$$C_j^{\rightarrow} = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} C_{ij} \quad (4.8)$$

9) консонанс впливу системи на j-й концепт:

$$C_j^{\leftarrow} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} C_{ij} \quad (4.9)$$

4. Оцінка інтегральних індикаторів ефективності інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу здійснюється за допомогою лінгвістичних шкал. Процес розрахунку містить такі кроки:

4.1. Якісне та кількісне визначення рівнів об'єкта вимірювання та його окремих характеристик. Цей процес базується на присвоєнні кожному показнику універсального лінгвістичного опису, заснованого на розрахованих інтегральних показниках, що уніфікує числові значення структурних елементів системи та їх вимірювання.

4.2. Вибір лінгвістичної шкали для оцінки. Для аналізу ефективності інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу рекомендується використовувати трирівневу шкалу: «низький (Н) – середній (С) – високий (В)», що дозволяє якісно оцінити отримані інтегральні показники [1].

4.3. Розробка класифікаційних критеріїв для розподілу на нечіткі підмножини. Припустимо, що існує унімодальна гістограма фактора з нормальним розподілом. Застосовуючи загальноприйняті статистичні правила, визначаємо середнє значення x гістограми та стандартне відхилення σ. Для створення набору з п'яти ключових точок використовується така формула [1]:

$$\begin{aligned} x_1 &= x - t1\sigma \\ x_2 &= x - t2\sigma \\ x_3 &= x \\ x_4 &= x + t2\sigma \\ x_5 &= x + t1\sigma , \end{aligned} \quad (4.10)$$

де t1– коефіцієнти Стьюдента.

Для кожної ключової точки класифікації можна однозначно визначити рівень фактора. Наприклад, точка x1 відображає дуже низький рівень фактора (ДН), x2 – низький рівень (Н) тощо.

4.4. Розділення сформованих класифікаційних ознак на три зони ризику: мінімальний, значний та критичний рівень ризику. Довжини цих зон відносяться як 1:u:1, де $u \geq 0$ вказує на ступінь невизначеності. Це передбачає нанесення додаткових точок (межі зон впевненості-невпевненості) на шкалу фактора. У зоні впевненості функція приналежності приймається за 1, у зоні абсолютної невпевненості – за 0, а зона невизначеності описується нахиленою лінією відповідного трапецієподібного нечіткого числа.

4.5. Створення системи значень для розподілу критеріїв на нечіткі підмножини. Цей метод передбачає аналіз частотного розподілу в реальних інтервалах появи, використовуючи динамічний ряд, який складається зі значень конкретного елементарного показника Xijk у певний період часу.

Отже, запропонований методологічний підхід до створення системи індикаторів та стратегічного моделювання інноваційного розвитку бізнесу базується на економіко-математичних методах. Це дозволяє ефективно розробити систему показників для оцінки інноваційного розвитку, відповідно до критеріїв адекватності та обґрунтованості, та використовувати їх для майбутнього моделювання і управління. Вибір індикаторів для аналізу інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу засновано на законодавчій базі та офіційних статистичних даних, що забезпечує наявність і обґрунтованої системи показників розвитку, і статистичної бази. Це, у свою чергу, сприятиме ідентифікації перешкод і можливостей для організаційних процесів бізнесу з боку владних структур та оцінці їх ефективності у сфері інноваційної діяльності.

Здійснене заздалегідь визначення пріоритетності допомогло виокремити індикатори, які, на думку вчених, є раціональними для використання при аналізі підсистеми «Інноваційна активність» у контексті інноваційного розвитку бізнесу (рис. 4.3). Неповна консенсусність серед науковців стосовно оціночних індикаторів підсистеми «Інноваційна активність» інноваційного розвитку підтверджена значенням коефіцієнта конкордації (ω = 0,445), який є статистично значимим згідно з критерієм Пірсона (χ2р = 133 > χ2т = 40,3) [2].

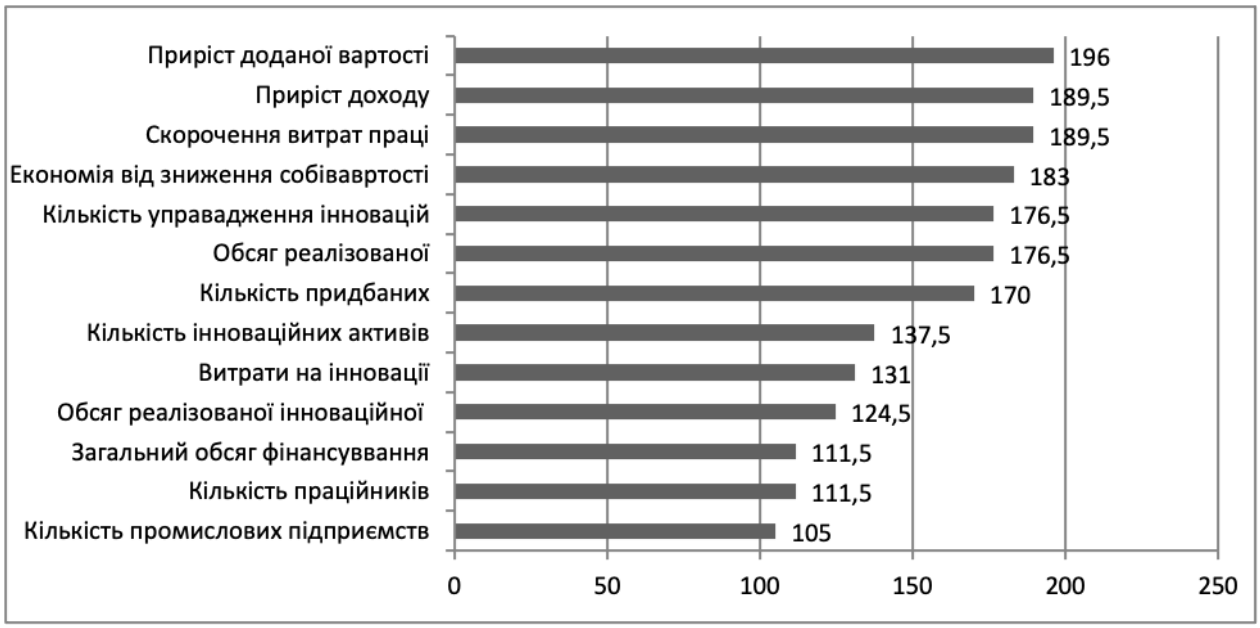


Рис. 4.3. Рангові значення показників, які характеризують підсистему «Інноваційна активність» інноваційного розвитку бізнесу за 2022 рік

Під час заздалегідь проведеного відбору важливих показників для оцінки підсистеми «Інноваційна активність» у рамках інноваційного розвитку бізнесу з первісних 13 індикаторів було вибрано 8. Відібрані показники ефективно відображають інноваційну активність у сфері інноваційного розвитку та будуть застосовані для подальших обчислень (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Сформована система показників, яка характеризує підсистему «Інноваційна активність» інноваційного розвитку бізнесу

Позначення	Одиниця виміру	Показник
IP1	%	Кількість інноваційно активних підприємств, % до загальної кількості підприємств
IP2	%	Витрати на інновації підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)
IP3	грн	Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами
IP4	%	Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), % до загальної кількості підприємств
IP5	од.	Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємствами
IP6	од.	Кількість придбаних та переданих нових технологій підприємствами
IP7	осіб	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
IP8	%	Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)

Джерело: [2]

Вибір початкових статистичних даних для «Виробничо-господарської діяльності» інноваційного розвитку бізнесу був заснований на аналізі та відборі індикаторів, які відображають рівень роботи підприємств. Основним методом відбору було застосування апріорного ранжування (рис. 4.4), в результаті якого було досягнуто часткової згоди серед авторів щодо показників ефективності діяльності вітчизняного бізнесу. Це математично підтверджено значенням коефіцієнту конкордації ($\omega = 37,5$), який, згідно з критерієм Пірсона, підтверджує значимість коефіцієнту конкордації та, відповідно, самого показника ($\chi 2р = 9924,8 > \chi 2т = 37,57$).

У процесі апріорного ранжування було встановлено, що з вибраного списку показників (13 штук) перші 9 мають значний вплив на оцінку ефективності діяльності бізнесу і будуть використані в подальших обчисленнях. Із загального набору показників були вилучені такі елементи, як

частка витрат на заробітну плату, рентабельність та фінансові результати до оподаткування, проте вони були враховані у наступному дослідженні.

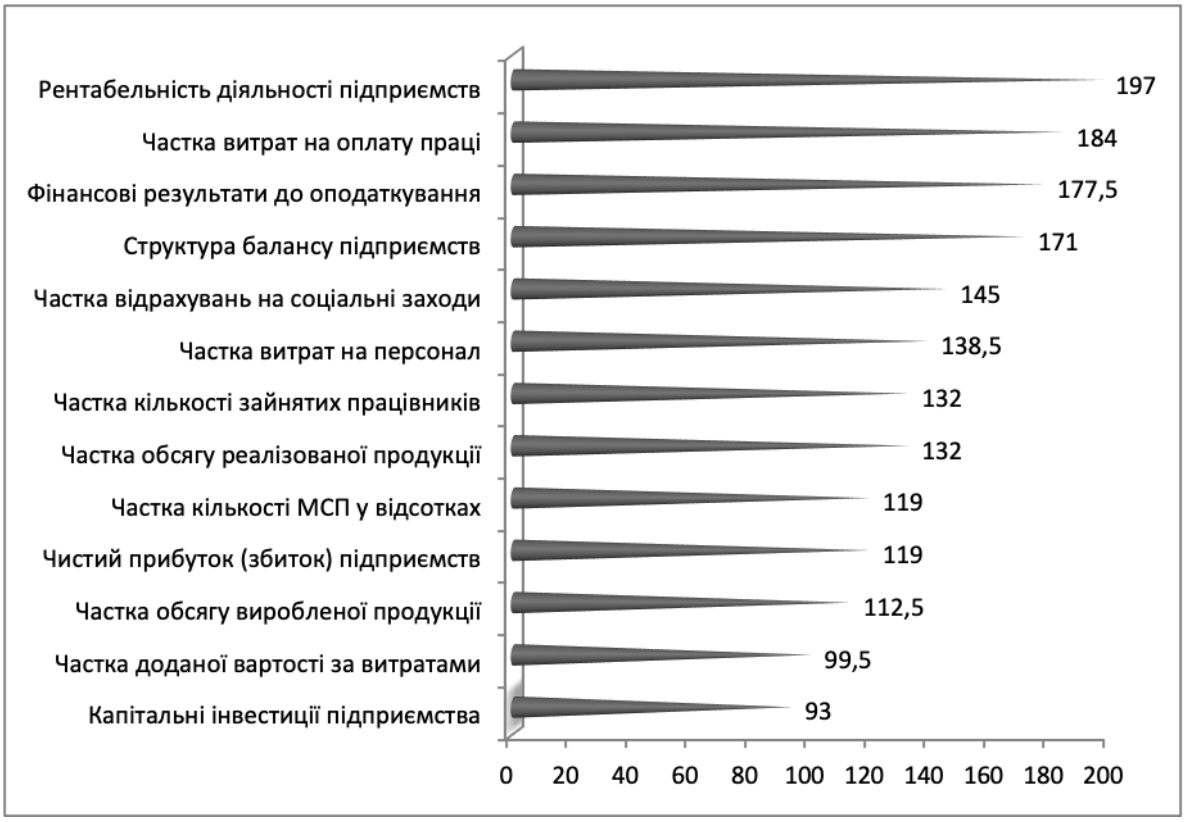


Рис. 4.4. Рангові значення індикаторів, які характеризують підсистему «Виробничо-господарська діяльність» інноваційного розвитку бізнесу

Джерело: [2]

Перевірка статистичної значущості первісно запропонованої системи часткових показників для підсистеми «Виробничо-господарська діяльність» інноваційного розвитку бізнесу дала змогу внести корективи в обрану систему показників, які були згруповані разом (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Сформована система показників, яка характеризує підсистему «Виробничо-господарська діяльність» інноваційного розвитку бізнесу

Позначення	Одиниця виміру	Показник
ГР1	%	Відношення кількості МСП у відсотках до загальної кількості суб'єктів
ГР2	%	Відношення залучених трудових ресурсів бізнесу до загального обсягу трудових ресурсів за критерієм розмірів бізнесу
ГР3	%	Відношення витрат на оплату праці бізнесу до загальних витрат на оплату праці за критерієм розмірів бізнесу
ГР4	%	Відношення соціальних відрахувань бізнесу до загальних соціальних відрахувань на соціальні заходи бізнесу за критерієм розмірів бізнесу
ГР5	%.	Відношення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) бізнесу до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) за критерієм розмірів бізнесу
ГР6	%	Відношення доданої вартості за витратами виробництва бізнесу до загальної доданої вартості за витратами виробництва за критерієм розмірів бізнесу
ГР7	%	Відношення доданої вартості за витратами виробництва бізнесу до загальної доданої вартості за витратами виробництва за критерієм розмірів бізнесу
ГР8	грн	Капітальні інвестиції підприємств
ГР9	грн	Чистий прибуток (збиток) суб'єкта

Згідно з результатами апріорного ранжування, у підсистемі «Державна підтримка та фінансове забезпечення» інноваційного розвитку бізнесу було використано 5 із 13 показників. Ці показники були відібрані за методикою, аналогічною попереднім етапам, на основі аналізу літературних джерел. Результати цього етапу, а також часткова згода серед авторів щодо оціночних показників цієї підсистеми інноваційного розвитку бізнесу представлені на рис. 4.5.

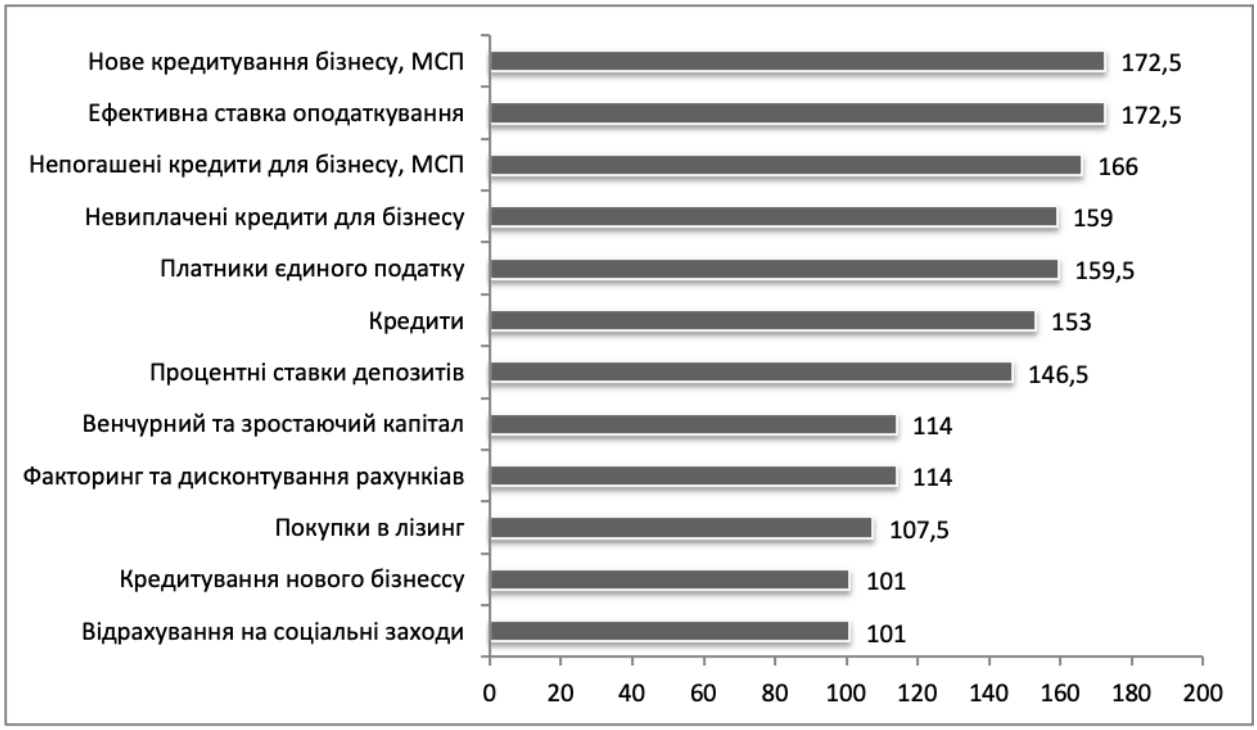


Рис. 4.5. Рангові значення показників, які характеризують підсистему «Державна підтримка та фінансове забезпечення» інноваційного розвитку бізнесу

За результатами апріорного ранжування з 13 відібраних показників для підсистеми «Державна підтримка та фінансове забезпечення» інноваційного розвитку бізнесу було вибрано 5, які вважаються найбільш важливими. Цей відбір був зроблений на основі аналізу літературних джерел, подібно до попередніх етапів. Результати цього відбору та ступінь узгодженості думок експертів щодо цих показників представлені на рис. 3.5. Отримані рангові значення показників підтверджують їхню важливість для оцінки державної підтримки та фінансового забезпечення в інноваційній діяльності вітчизняного бізнесу, що підкріплено значенням коефіцієнта конкордації (ω = 0,4) та результатами перевірки за критерієм Пірсона ($\chi 2р = 106,56 > \chi 2т = 40,62$) (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Система показників, яка характеризує підсистему «Державна підтримка та фінансове забезпечення» інноваційного розвитку бізнесу

Показник	Кредитування нового бізнесу	Венчурний та зростаючий капітал	Покупки в лізинг та найм	Факторинг та дисконтування рахунків-фактур	Відрахування на соціальні заходи підприємств за їх розмірами
	Підсистема «Фінансове забезпечення та державна підтримка»				
Позначення	ФР1	ФР2	ФР3	ФР4	ФР5
Одиниця виміру	грн	грн	грн	грн	грн

Під час створення когнітивної карти використана система показників оцінювання інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу, вибрана з підсистем «Інноваційна активність», «Виробничо-господарська діяльність» і «Державна підтримка та фінансове забезпечення», слугувала основними концептами (факторами). На другому етапі була створена когнітивна матриця, яка визначає причинно-наслідкові зв'язки та напрями впливу між цими показниками, щоб краще зрозуміти стратегію інноваційного розвитку бізнесу (табл. 4.4).

Відображення взаємозв'язків «причина – наслідок» між показниками, включно з напрямами впливу (і прямого, і оберненого), було здійснено у вигляді знакового орієнтованого графа когнітивної карти. Цей граф ілюструє причинно-наслідкові зв'язки між показниками в рамках підсистем «Інноваційна активність», «Виробничо-господарська діяльність» і «Державна підтримка та фінансове забезпечення», і його можна переглянути на рис. 4.6.

На підставі аналізу системних індикаторів та α-рівнів визначаються концепти, які сприяють чи перешкоджають, а також оцінюється міра та достовірність їхнього впливу. Ця інформація застосовується для створення альтернативних сценаріїв, які потім перевіряються за допомогою динамічного моделювання, заснованого на методі імпульсних процесів. Оцінка системних

аспектів когнітивної моделі з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку бізнесу представлена у табл. 4.5.

Таблиця 4.4

Когнітивна матриця причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку бізнесу

	ІР1	ІР2	ІР3	ІР4	ІР5	ІР6	ІР7	ІР8	ГР1	ГР2	ГР3	ГР4	ГР5	ГР6	ГР7	ГР8	ГР9	ФР1	ФР2	ФР3	ФР4	ФР5
ІР1	1	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	→ +	0	0	0
ІР2	↓ +	1	→ +	0	→ +	→ +	→ +	→ +	0	0	→ -	→ -	0	0	← +	← +	← +	← +	← +	← +	← +	← +
ІР3	↓ +	↓ +	1	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	0	0	→ -	→ -	0	0	← +	← +	← +	← +	← +	← +	← +	← +
ІР4	↓ +	↓ +	↓ +	1	→ +	→ +	→ +	→ +	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ІР5	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	1	→ +	← +	→ +	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ІР6	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	1	← +	→ +	0	0	← –	→ -	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ІР7	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	↓+	1	→ +	0	→ +	→ +	→ -	→ +	→ +	→ +	0	0	0	→ +	0	0	0
ІР8	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	↓ +	↓+	↓+	1	0	0	0	0	→ +	→ +	→ +	0	→ +	→ -	→ +	→ -	→ -	→ -
ГР1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	→ +	0	0	→ +	0	→ +	→ +	→ -
ГР2	0	0	0	0	0	0	0	0	↓+	1	→ +	→ -	→ +	→ +	→ +	→ -	→ -	0	→ -	0	0	0
ГР3	0	↓ –	↓ –	0	0	↓–	↓+	0	↓+	↓+	1	→ -	0	0	→ +	→ -	0	0	→ -	0	0	0
ГР4	0	↓ –	↓ –	0	0	↓–	↓–	0	↓+	↓–	↓–	1	0	0	0	→ -	→ -	0	→ +	0	0	0
ГР5	0	0	0	0	0	0	↓+	↓+	↓+	↓+	0	0	1	→ +	→ +	0	→ +	→ -	→ +	→ -	→ -	→ -
ГР6	0	0	0	0	0	0	↓+	↓+	↓+	↓+	0	0	0	1	→ +	→ +	→ +	→ -	→ +	→ -	→ -	→ -
ГР7	0	↑ –	↑ –	0	0	0	↓+	↓+	↓+	↓+	↓+	0	↓+	↓+	1	→ +	→ +	→ -	→ +	→ -	→ -	→ -
ГР8	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	0	0	↓–	↓–	↓–	0	↓+	↓+	1	→ +	→ -	0	→ -	→ -	→ -
ГР9	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	↓+	0	↓–	0	↓–	↓+	↓+	↓+	↓+	1	→ -	→ -	0	0	→ -
ФР1	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	↓–	↓+	0	0	.0	↓–	↓-	↓–	↓–	↓–	1	→ -	→ -	→ +	→ +
ФР2	↓ +	↑ –	↑ –	↓ +	0	0	0	↓+	↓+	0	↓–	↓–	↓+	↓+	↓+	↓+	0	↓–	1	0	0	
ФР3	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	↓+	↓+	0	↓–	↓–	↓+	↓+	↓+	↓+	0	↓–	↓+		→ +	0
ФР4	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	↓–	↓+	0	0	0	↓–	↓–	↓–	↓–	0	↓+	0	↓+	1	→ +
ФР5	0	↑ –	↑ –	0	0	0	0	↓–	↓+	0	0	0	↓–	↓–	↓–	↓–	↓–	↓+	0	↓+	↓+	1

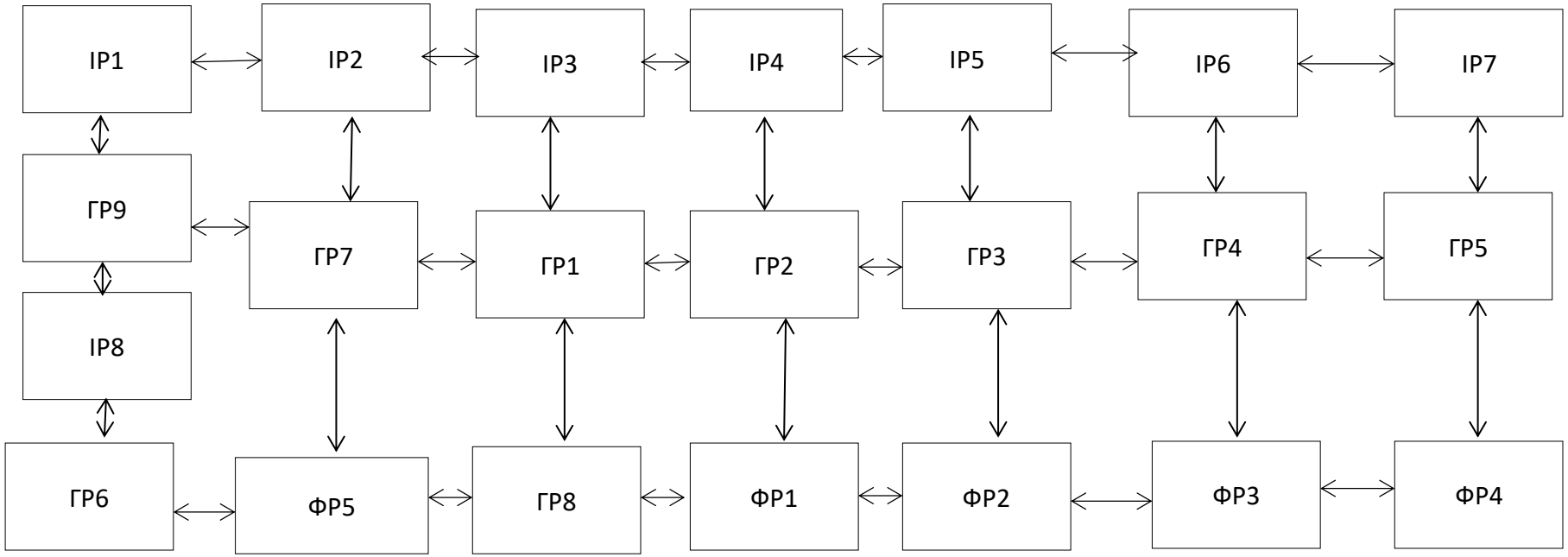


Рис. 4.6. Знаковий граф когнітивної карти щодо впливу причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Таблиця 4.5

Оцінка складових когнітивної моделі у контексті аналізу причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку бізнесу

	ІД1	ІД2	ІД3	ІД4	ІД5	ІД6	ІД7	ІД8	ГР1	ГР2	ГР3	ГР4	ГР5	ГР6	ГР7	ГР8	ГР9	ФР1	ФР2	ФР3	ФР4	ФР5
Консонанс впливу системи на показник	1	0.16	.46	1	1	0.65	0.87	0.72	1	0.61	0.49	0.49	0.7	0.73	0.75	0.52	0.58	0.54	0.63	0.68	0.57	0.58
Дисонанс впливу системи на показник	0	0.54	0.54	0	0	0.35	0.13	0.28	0	0.39	0.51	0.51	0.3	0.27	0.25	0.48	0.42	0.46	0.37	0.32	0.43	0.42
Консонанс впливу показника на систему	1	0.91	0.92	1	1	0.86	0.95	0.71	1	0.61	0.58	0.48	0.63	0.62	0.64	0.48	0.52	0.48	0.62	0.62	0.49	0.52
Дисонанс впливу показника на систему	0	0.09	0.08	0	0	0.15	0.07	0.27	0	0.41	0.43	0.54	0.34	0.35	0.33	0.5	0.46	0.54	0.36	0.36	0.52	0.5

Згідно з рекомендованим методологічним підходом до створення системи показників та розробки стратегії інноваційного розвитку бізнесу, ми вважаємо за необхідне, крім кількісних аналізів, надати якісні оцінки цих показників, використовуючи введені лінгвістичні категорії (див. табл. 4.6). Система має високий рівень позитивного впливу на такі показники, як кількість інноваційно активних підприємств (1,0), кількість підприємств, що впроваджували інновації (у продукції та/або технологічних процесах) (1,0), обсяг упровадженої інноваційної продукції (1,0), кількість працівників, залучених до наукових досліджень та розробок (0,87), та загальна кількість бізнесу [2].

Таблиця 4.6

Шкали та критерії когнітивної моделі у контексті аналізу причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку бізнесу

Позначення інтегрального показника				
Критерії когнітивної моделі у контексті аналізу причинно-наслідкових зв'язків інноваційного розвитку бізнесу	Консонанс впливу системи на показник	Дисонанс впливу системи на показник	Консонанс впливу показника на систему	Дисонанс впливу показника на систему
Н	[0,46;0,64)	[0;0,18)	[0,45;0,63)	[0;18)
С	[0,64;0,82)	[0,18;0,3)	[0,63;0,8)	[0,18;0,37)
В	[0,82;1]	[0,36;0,54]	[0,8;1]	[0,37;0,56]

Таким чином, для розробки стратегії інноваційного розвитку бізнесу та з метою поліпшення умов для його інноваційного розвитку уряду слід звернути увагу на стимулювання залучення бізнесу в процеси створення інноваційних екосистем, а також забезпечити їх необхідною інформаційно-аналітичною, консультативною та організаційною підтримкою.

Система виявляє високий рівень негативного впливу на такі показники, як витрати на інновації промислових підприємств (0,54), загальний обсяг

фінансування інноваційного розвитку бізнесу (0,54), частка зайнятих працівників (0,39), частка витрат на персонал (0,51), частка відрахувань на соціальні заходи (0,51), капітальні інвестиції (0,48), чистий прибуток (збиток) підприємств та рентабельність діяльності підприємств (0,42), нове кредитування бізнесу (0,46), венчурний та зростаючий капітал (0,37), факторинг та дисконтування рахунків-фактур (0,43), кредити, надані депозитними корпораціями нефінансовим корпораціям (0,42).

Аналіз розбіжностей у впливі системи на різні показники підкреслює потребу у розробці фінансових заходів стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, а саме: запровадження системи податкових пільг та канікул на початковому етапі діяльності, створення механізмів субсидування, а також надання іноземним інвесторам привілеїв при фінансуванні вітчизняних підприємств, які виробляють високотехнологічну та інноваційну продукцію, забезпечення державної підтримки тощо.

Система виявляє високий рівень позитивного впливу на такі показники, як кількість інноваційно активних промислових підприємств (1,0), витрати на інновації промислових підприємств (0,91), загальний обсяг фінансування інноваційного розвитку бізнесу (0,92), кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) (1,0), обсяг упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами (1,0), кількість придбаних та переданих нових технологій промисловими підприємствами (0,86), кількість працівників, залучених до наукових досліджень та розробок (0,95), та частка бізнесу у загальній кількості суб'єктів господарювання (1,0).

Згідно з результатами моделювання, стратегія інноваційного розвитку бізнесу повинна зосереджуватися на підвищенні ефективності наявної інфраструктури підтримки бізнесу. Важливо також аналізувати попит та пропозицію на ринку бізнес-новаційних послуг, щоб послуги в цій сфері відповідали реальним потребам бізнесу.

Система виявляє високий рівень негативного впливу на такі показники, як частка зайнятих працівників (0,41), частка витрат на персонал та оплату праці (0,43), частка відрахувань на соціальні заходи (0,54), капітальні інвестиції (0,5), чистий прибуток (збиток) підприємств (0,46), нове кредитування бізнесу (0,54), факторинг та дисконтування рахунків-фактур (0,52), кредити, надані депозитними корпораціями нефінансовим корпораціям (0,5).

Відсутність достатньої мотивації для глибоких реформ вимагає створення механізмів фінансової підтримки інноваційного розвитку бізнесу. Ці механізми повинні містити кредитні та інвестиційні складові, які допоможуть розподілити ризики між учасниками інноваційних проєктів через програми венчурного інвестування, державні кредитні гарантії, податкове стимулювання та інші інструменти.

Технологія когнітивного аналізу та моделювання дозволяє ефективно, комплексно та системно аналізувати, обґрунтовувати та пропонувати рішення для проблем у складних і невизначених ситуаціях, враховуючи різні фактори (концепти) зовнішнього середовища. Запропонована стратегія інноваційного розвитку бізнесу, заснована на стратегічному аналізі та когнітивному моделюванні, дозволяє узгодити потенціал стратегії з глобальними викликами. Застосування когнітивного підходу через створення нечіткої когнітивної карти допомагає визначити причинно-наслідкові зв'язки між показниками інноваційного розвитку бізнесу, встановлювати фактори та їх вплив на підвищення інноваційних процесів на підприємствах, що є однією з ключових стратегічних цілей. Когнітивна структуризація сприяє деталізації стратегії та робить її зрозумілою для всіх співробітників. Аналізуючи співвідношення консонансу та негативного чи позитивного впливу, можна вибрати оптимальну стратегію, яка сприятиме активізації інноваційних процесів у національному бізнесі.

4.2. Концептуальна модель інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Інноваційний розвиток є важливим чинником економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни. Для успішного інноваційного розвитку необхідне ефективне стратегування, яке забезпечує поєднання цілей, завдань та ресурсів. Вітчизняний бізнес може використовувати досвід інших країн у сфері інноваційного стратегування. Наприклад, в Японії існує система 5S, яка спрямована на підвищення ефективності виробництва та праці. У США широко застосовуються методи управління інноваціями, такі як проєктне управління та управління знаннями. Основними напрямами інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу можуть бути [3]:

- розробка нових продуктів та послуг. Цей напрямок спрямований на створення нових товарів або послуг, які відповідають потребам споживачів та дозволяють вітчизняному бізнесу зайняти конкурентні позиції на ринку;

- впровадження нових технологій. Цей напрямок спрямований на впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати і покращити якість продукції та послуг;

- інноваційні процеси. Цей напрямок спрямований на впровадження нових методів управління, організації праці та взаємодії з постачальниками і споживачами (рис. 4.7).

Концептуальна модель інноваційного стратегування повинна відповідати таким основним вимогам:

1) цілісність. Модель повинна забезпечувати системний підхід до інноваційного стратегування, який враховує всі його аспекти –економічні, соціальні, технологічні, організаційні тощо;

2) динамічність. Модель має бути здатною адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

3) практичність. Модель повинна бути доступною для розуміння та використання менеджерами й іншими зацікавленими сторонами.



Рис. 4.7. Структура змісту інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

На основі цих вимог можна сформулювати концептуальну модель інноваційного стратегування (рис. 4.8), яка складається з таких основних елементів [4–9]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей елемент містить дослідження макроекономічних, галузевих та конкурентних умов, а також оцінку ресурсного потенціалу організації. Макрооточення охоплює фактори, які впливають на всю організацію, незалежно від її галузевої приналежності та розміру.

До макрофакторів належать: економічні фактори, такі як рівень економічного розвитку, рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси; політичні фактори, такі як політична стабільність, державна політика в галузі економіки, охорони довкілля тощо; соціальні фактори, такі як рівень освіти населення, його спосіб життя, цінності та уподобання; технологічні фактори,

такі як рівень розвитку технологій, темпи технологічних змін; екологічні фактори, такі як стан довкілля, вимоги до його захисту.



Рис. 4.8. Архітектоніка концептуальної моделі інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Мікрооточення містить фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації, її конкурентів, постачальників, споживачів та інших зацікавлених сторін. До мікрофакторів належать: конкуренти, їх кількість,

сила, конкурентні стратегії; постачальники, їх кількість, надійність, ціни, умови поставки; споживачі, їхні потреби, уподобання, поведінка; інші зацікавлені сторони, зокрема державні органи, громадські організації, громадськість.

Внутрішнє середовище організації містить фактори, які перебувають під контролем організації. До внутрішніх факторів належать: ресурси – фінансові, матеріальні, людські, інформаційні. Структура організації, її організаційна структура, процеси, процедури. Культура організації, її цінності, норми, правила поведінки. Стратегії організації, її загальна стратегія, стратегія розвитку, стратегія маркетингу, стратегія виробництва тощо [10].

SWOT-аналіз інноваційного розвитку бізнесу в Україні показує, що в Україні є значний потенціал для розвитку інноваційної діяльності. Однак існує низка проблем, які необхідно вирішити для забезпечення успіху інноваційної діяльності. Для цього необхідно забезпечити належне фінансування інноваційної діяльності, розвивати систему управління інноваціями та формувати культуру інноваційності (рис. 4.9).

Для підвищення ефективності інноваційного розвитку бізнесу в Україні необхідно: збільшити фінансування інноваційної діяльності (це можна зробити за рахунок підвищення частки державних витрат на інновації, залучення приватних інвестицій та створення інноваційних фондів); розвивати систему управління інноваціями (що передбачає створення ефективних механізмів залучення та підтримки інноваційних проєктів, а також формування культури інноваційності в бізнес-середовищі); формувати культуру інноваційності (що передбачає зміни в освіті, бізнес-секторі та суспільстві загалом, спрямовані на підвищення рівня інноваційної активності та прийняття ризику).

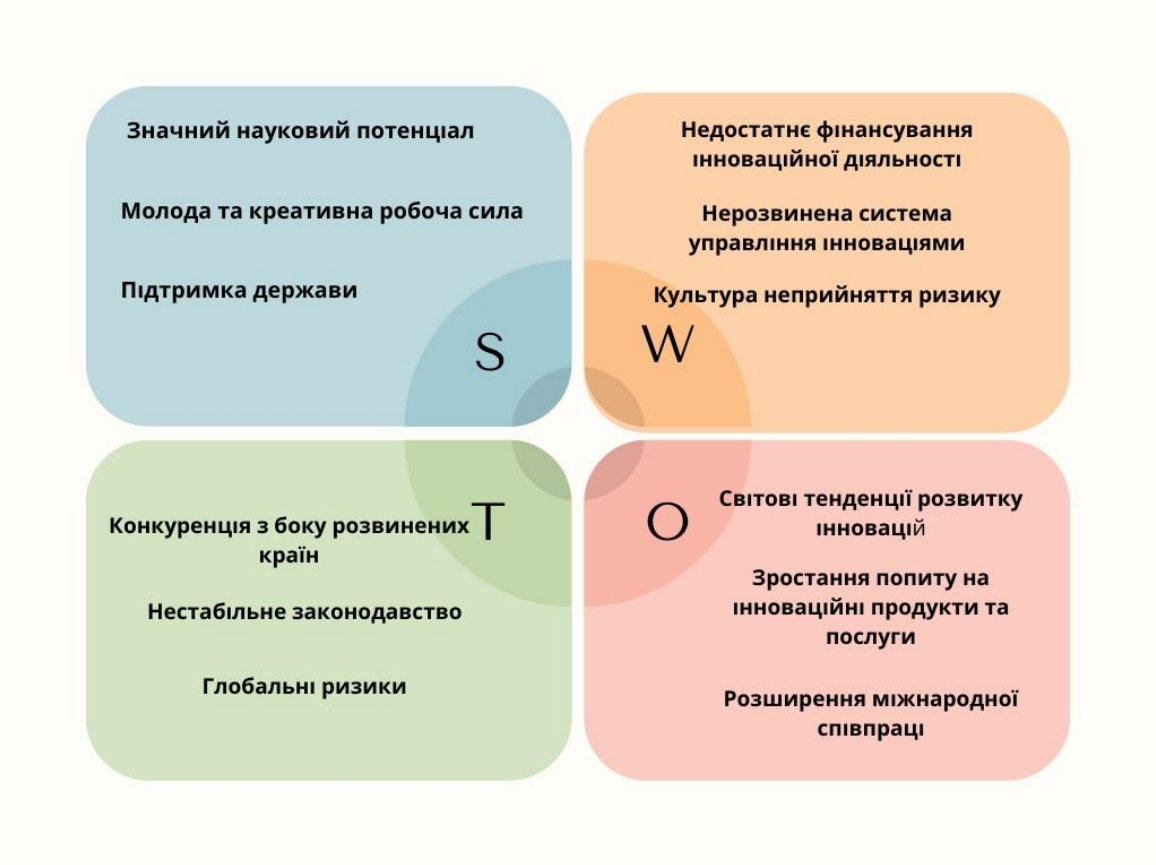


Рис. 4.9. SWOT-аналіз інноваційного розвитку бізнесу в Україні

Джерело: побудовано автором

2. Формування цілей (збільшення обсягу продажів на 10% за рахунок впровадження нових продуктів та послуг; зниження витрат на виробництво на 5% за рахунок впровадження нових технологій; покращення якості продукції та послуг на 15% за рахунок впровадження нових методів управління) та завдань (розробити новий продукт, який відповідатиме потребам споживачів; впровадити нову технологію, яка дозволить підвищити продуктивність праці; створити систему управління інноваційною діяльністю) інноваційного розвитку. Ці цілі та завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та своєчасними [11].

3. Розробка стратегії інноваційного розвитку. Стратегія повинна визначати основні напрями, пріоритети та заходи інноваційного розвитку. Розробка стратегії є ключовим етапом у процесі інноваційного стратегування. Цей етап передбачає формулювання візії та місії, встановлення стратегічних цілей та вибір стратегічних ініціатив. Кожен з цих компонентів відіграє

важливу роль у визначенні напряму та фокусу інноваційних зусиль підприємства.

Формулювання візії та місії. Візія визначає довгострокову перспективу розвитку компанії. Вона повинна бути натхненною, мотивуючою та вказувати на бажане майбутнє. Наприклад, візія може полягати у становленні лідера у сфері екологічних інновацій. Місія описує основну мету та ключові завдання компанії. Вона повинна відображати цінності та основні принципи діяльності. Наприклад, місія може полягати у розробці інноваційних продуктів, які сприяють сталому розвитку.

Встановлення стратегічних цілей: конкретність (цілі повинні бути чітко сформульовані, щоб кожен у компанії розумів, що від нього вимагається); вимірюваність (кожна ціль повинна мати кількісні або якісні показники для оцінки прогресу); досяжність (цілі мають бути реалістичними і досяжними з урахуванням наявних ресурсів та обмежень); реалістичність (важливо враховувати внутрішні та зовнішні обмеження, щоб встановлювати реалістичні цілі); часові обмеження (кожна ціль має мати чітко визначений термін досягнення) [12–13].

Вибір стратегічних ініціатив. Аналіз ринкових тенденцій: визначення напрямів, які обіцяють найбільший потенціал зростання або інновацій; оцінка внутрішніх компетенцій: вибір ініціатив, які відповідають сильним сторонам компанії та її стратегічним ресурсам; інтеграція з цілями сталого розвитку: розробка ініціатив, які сприяють сталому розвитку та соціальній відповідальності; інноваційне партнерство: розгляд можливостей для співпраці з іншими компаніями, науковими установами або стартапами для спільної розробки інновацій; технологічні інвестиції: визначення технологій, які можуть підвищити ефективність та інноваційний потенціал компанії.

4. Планування є критичним етапом у процесі інноваційного стратегування. Воно охоплює розробку плану дій, бюджетування та ризик-менеджмент. Кожен з цих аспектів забезпечує структурований підхід до реалізації інноваційних ініціатив.

4.1. Розробка плану дій: визначення завдань (розбиття стратегічних цілей на конкретні, виконувані завдання); відповідальні особи (призначення відповідальних за кожне завдання з урахуванням їхніх компетенцій та досвіду); терміни виконання (встановлення чітких дедлайнів для кожного завдання, забезпечуючи реалістичний графік); контрольні пункти (визначення етапів для перевірки прогресу та можливості корекції плану); комунікаційний план (розробка плану комунікацій, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією між учасниками проєкту).

4.2. Бюджетування: оцінка вартості (розрахунок загальної вартості реалізації кожного інноваційного проєкту); розподіл ресурсів (визначення, як ресурси будуть розподілені між різними проєктами та завданнями); фінансове планування (встановлення джерел фінансування, включно з внутрішніми та зовнішніми джерелами); запасний бюджет (створення резервного бюджету для непередбачених витрат); моніторинг бюджету (регулярний перегляд та коригування бюджету відповідно до поточного стану проєктів) [14].

4.3. Ризик-менеджмент: ідентифікація ризиків (визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на успішність проєктів); аналіз ризиків (оцінка ймовірності та потенційного впливу кожного ризику); розробка планів мінімізації ризиків (створення стратегій для зниження ймовірності або впливу ризиків); план реагування на ризики (визначення дій, які будуть вжиті у разі реалізації ризиків); моніторинг та оцінка ризиків (постійний моніторинг ризиків та їх впливу на проєкт протягом усього циклу його реалізації).

Ефективне планування є вирішальним для успішного впровадження інноваційних стратегій. Воно дозволяє не тільки чітко організувати процес реалізації інновацій, а й забезпечує гнучкість для адаптації до змін та ефективне управління ризиками.

5. Реалізація стратегії інноваційного розвитку. Цей елемент передбачає управління процесом реалізації стратегії, контроль за виконанням планових завдань та координацію діяльності різних підрозділів організації. Етап впровадження є критичним для успішної реалізації інноваційних проєктів. Він

передбачає запуск інноваційних проєктів, управління змінами та залучення і мотивацію персоналу [15].

Запуск інноваційних проєктів: реалізація планів та ініціатив (активне впровадження розроблених планів дій з урахуванням встановлених термінів та ресурсів); координація команд (забезпечення ефективної взаємодії між різними командами та відділами, задіяними в проєктах); моніторинг та контроль (постійний нагляд за реалізацією проєктів та вчасне виявлення і вирішення проблем); гнучкість та адаптивність (готовність до швидких змін у планах у відповідь на несподівані виклики та можливості).

Управління змінами: адаптація організаційної структури (внесення необхідних змін у структуру та процеси компанії для підтримки інноваційних ініціатив); комунікація змін (чітке і відкрите інформування співробітників про зміни та їх важливість для успіху компанії); управління опором до змін (виявлення та адресація опору з боку персоналу, включно з тренінгами, семінарами та індивідуальними консультаціями); підтримка лідерства (залучення керівників на всіх рівнях до процесу управління змінами).

Залучення та мотивація персоналу: створення інноваційної культури (формування середовища, яке сприяє креативності, експериментам та інноваціям); заохочення участі в інноваційному процесі (мотивація співробітників до участі у розробці та впровадженні інновацій); тренінги та розвиток навичок (організація навчальних програм для підвищення компетенцій співробітників у сфері інновацій); система винагород та стимулів (впровадження системи винагород за інноваційні ідеї та успішні проєкти); зворотний зв'язок та визнання (надання регулярного зворотного зв'язку та визнання зусиль співробітників).

Ефективне впровадження інноваційних проєктів вимагає не тільки чіткого планування та ресурсів, а й гнучкого управління змінами та активного залучення і мотивації персоналу. Це забезпечує не тільки успішну реалізацію конкретних проєктів, а й створює основу для тривалого інноваційного розвитку компанії.

На особливу увагу заслуговує питання фінансового забезпечення стратегії інноваційного розвитку бізнесу.

Сьогодні з'являється дедалі більше фінансових інструментів, які можуть використовувати вітчизняні підприємства, проте деякі з них є доступними тільки на початкових етапах розвитку бізнесу або для обмеженої їх кількості (рис. 4.10) [16–17].

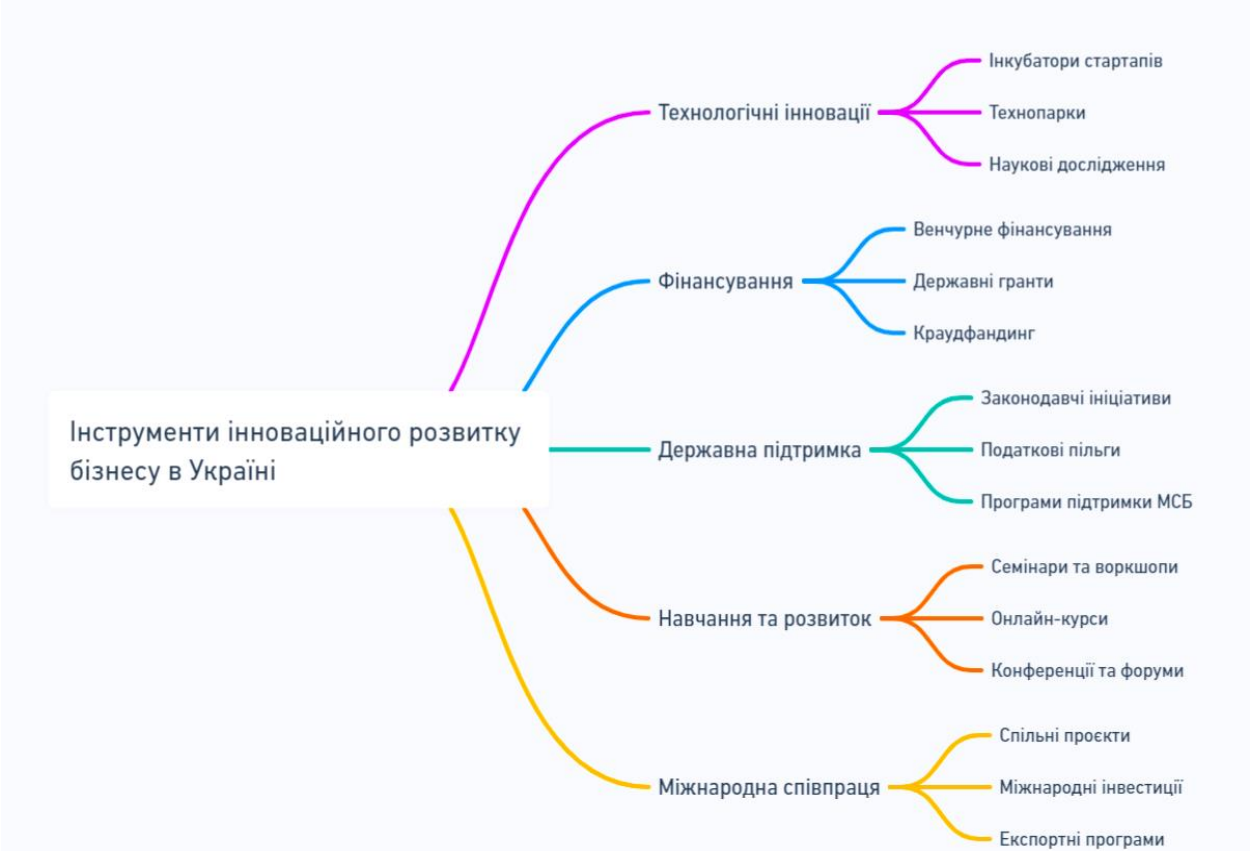


Рис. 4.10. Інструменти інноваційного розвитку бізнесу України

Джерело: складено на основі [16–17]

Традиційні методи фінансування охоплюють банківські кредити, овердрафти, кредитні лінії та використання кредитних карт. Ці методи зазвичай пропонують помірні прибутки для кредиторів і тому підходять для бізнесів з низьким або середнім рівнем ризику, тобто для тих, хто має стабільний грошовий потік, помірне зростання та доступ до застав або гарантій. Альтернативні фінансові інструменти пропонують інший підхід до ризику порівняно з традиційними методами [18].

Окрім того, для інноваційного розвитку бізнесу активно використовуються гранти. Згідно з доповідями Європейської комісії, комбінування фінансових інструментів з грантами є особливо важливим для інноваційних підприємств через непевність результатів проєктів, які не завжди забезпечують достатній грошовий потік [19]. Розглянемо можливості фінансування інноваційного розвитку бізнесу в Україні. На сьогодні в Україні функціонують різні державні та банківські програми підтримки бізнесу (рис. 4.11).

Україна активно розвиває інноваційні програми для підтримки бізнесу, зокрема з акцентом на стартапи, технології та експортні індустрії. Однією з ключових ініціатив є програма "Дія.Бізнес", яка надає ресурси для підприємців, включаючи навчальні курси, консультування та підтримку в отриманні фінансування. Велику увагу приділяють розвитку IT-сектору, що включає підтримку інноваційних IT-парків та інкубаторів. Також важливим напрямком є агротехнології, де Україна прагне стати лідером у впровадженні новітніх агротехнологічних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та екологічності агросектору. Держава також ініціює програми для підтримки експорту, спрямовані на допомогу компаніям у виході на міжнародні ринки, а також на створення сприятливих умов для іноземних інвестицій. Ці програми демонструють зростаючу тенденцію до інноваційного розвитку та підтримки бізнесу в країні.

Іншим значущим кроком у розвитку інноваційних бізнес-програм в Україні є акцент на створення зеленої економіки, яка включає проекти з відновлювальної енергетики, екологічно чистих технологій та сталих виробничих практик. Уряд впроваджує ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та підвищення екологічної відповідальності компаній.

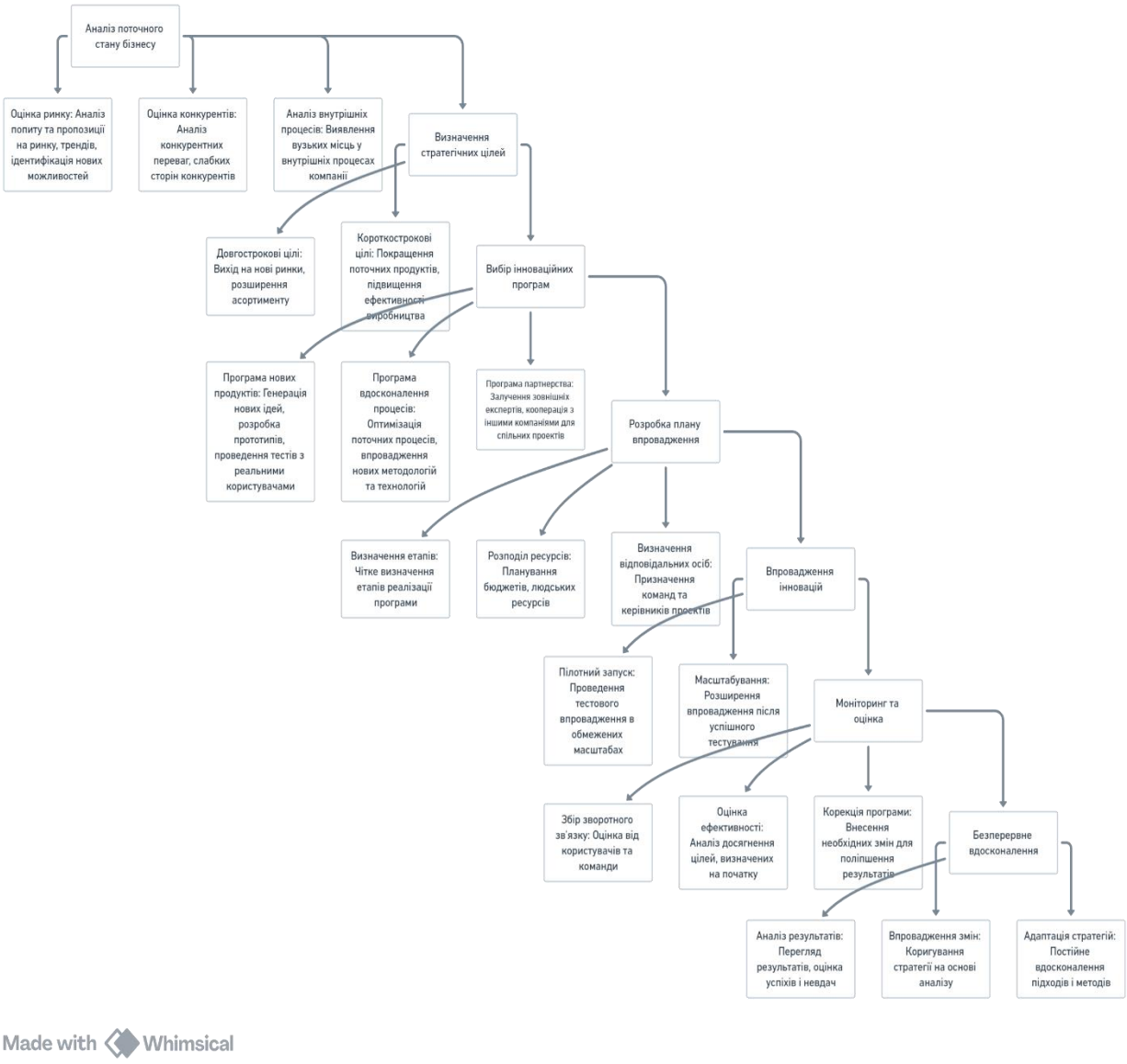


Рис. 4.11. Блок-схема інноваційних програм розвитку бізнесу в Україні

Джерело: складено на основі [18–21]

Окрім того, співпраця з міжнародними донорами та інвесторами допомагає просувати високотехнологічні проекти. Програми Європейського Союзу, такі як Горизонт 2020, відкривають українським компаніям доступ до значних ресурсів для досліджень та інновацій. Це сприяє не тільки технічному розвитку, але й зміцненню наукових та технологічних взаємозв'язків між Україною та країнами ЄС.

У сфері освіти та розвитку кадрового потенціалу також відбуваються зміни. Університети та наукові інститути активізували співпрацю з бізнесом, що

веде до створення спільних дослідницьких проектів і комерціалізації наукових розробок. Крім того, ряд технологічних хабів та акселераторів пропонують менторство та підтримку стартапам, допомагаючи їм залучати інвестиції та виходити на глобальний ринок. Стратегії у цій сфері включають різноманітні підходи та ініціативи, серед яких можна виділити наступні:

1. Освітні програми і реформи. Уряд разом із освітніми установами активно працює над модернізацією навчальних програм, щоб вони відповідали сучасним вимогам робочого ринку. Це включає в себе зосередження на STEM-освіті (наука, технології, інженерія, математика), а також на розвитку м'яких навичок, які є важливими для адаптації в швидкозмінному робочому середовищі.

2. Професійне навчання та перекваліфікація. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації важливі для розвитку професійного потенціалу, зокрема в індустріях, що швидко змінюються. Ці програми допомагають працівникам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до нових технологій та ринкових умов.

3. Корпоративні тренінги та розвиток. Багато українських компаній інвестують у внутрішні програми для розвитку своїх співробітників, що включає навчання на робочому місці, семінари та тренінги. Це дозволяє підвищити продуктивність та інноваційний потенціал на корпоративному рівні.

Серед державних програм фінансової підтримки інновацій діє грантова програма Українського фонду стартапів, яка надає фінансування українським стартапам на ранніх стадіях розвитку (pre-seed та seed) на суму 25 000 та 50 000 доларів відповідно без участі в капіталі. Стартапи можуть отримати до 75 000 доларів на розвиток та поточну діяльність, а також до 10 000 доларів на участь в акселераційних програмах у міжнародних та українських акселераторах [25]. Також існують програми Державного інноваційного фонду України (ДІФКУ) для розвитку інноваційних бізнес-проєктів, які надають фінансову підтримку суб'єктам господарювання різних форм власності та можливість залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій для розвитку реального сектору економіки. [26].

Фонд розвитку підприємництва надає фінансову підтримку та іншу допомогу підприємствам в Україні, використовуючи кредитні програми як основний інструмент своєї діяльності [27]. Щодо альтернативних фінансових рішень для інноваційного бізнесу в Україні, то вони охоплюють факторинг, лізинг, венчурне фінансування, приватні інвестиції, інвестиції від бізнес-ангелів та краудфандинг. Публічний продаж акцій, який є менш доступним фінансовим інструментом, підходить для компаній, що довго працюють на ринку і мають фінансову стабільність. Тому важливо розробити алгоритм вибору фінансових засобів для різних етапів розвитку інноваційного проєкту. Ідея полягає в тому, що необхідні кошти мають відповідати сумі, потрібній для переходу на наступний етап інноваційного розвитку.

Вибір фінансування базується на чотирьох етапах, визначених у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року: 1) етап створення новацій; 2) етап трансферу новацій; 3) етап впровадження новацій через створення інноваційного стартапу; 4) етап впровадження новацій на вже наявному підприємстві та перехід до серійного виробництва [28]. На початковому етапі, коли підприємство має лише ідею, яка потребує фінансування для наукових досліджень та розробок, ідеальними варіантами є використання власних коштів або залучення інвестицій від бізнес-ангелів. Наприклад, можна звернутися до Асоціації приватних інвесторів, члена European Business Angel Network (EBAN), з умовою наявності бізнес-плану, фінансової моделі, презентації та готовності до часткового фінансування проєкту. Цей етап критично важливий для інноваційного розвитку бізнесу, оскільки він може або сприяти, або зупинити інноваційний процес. Після реалізації ідеї та створення прототипу підприємство переходить до наступного етапу – трансферу новацій (рис. 4.12).

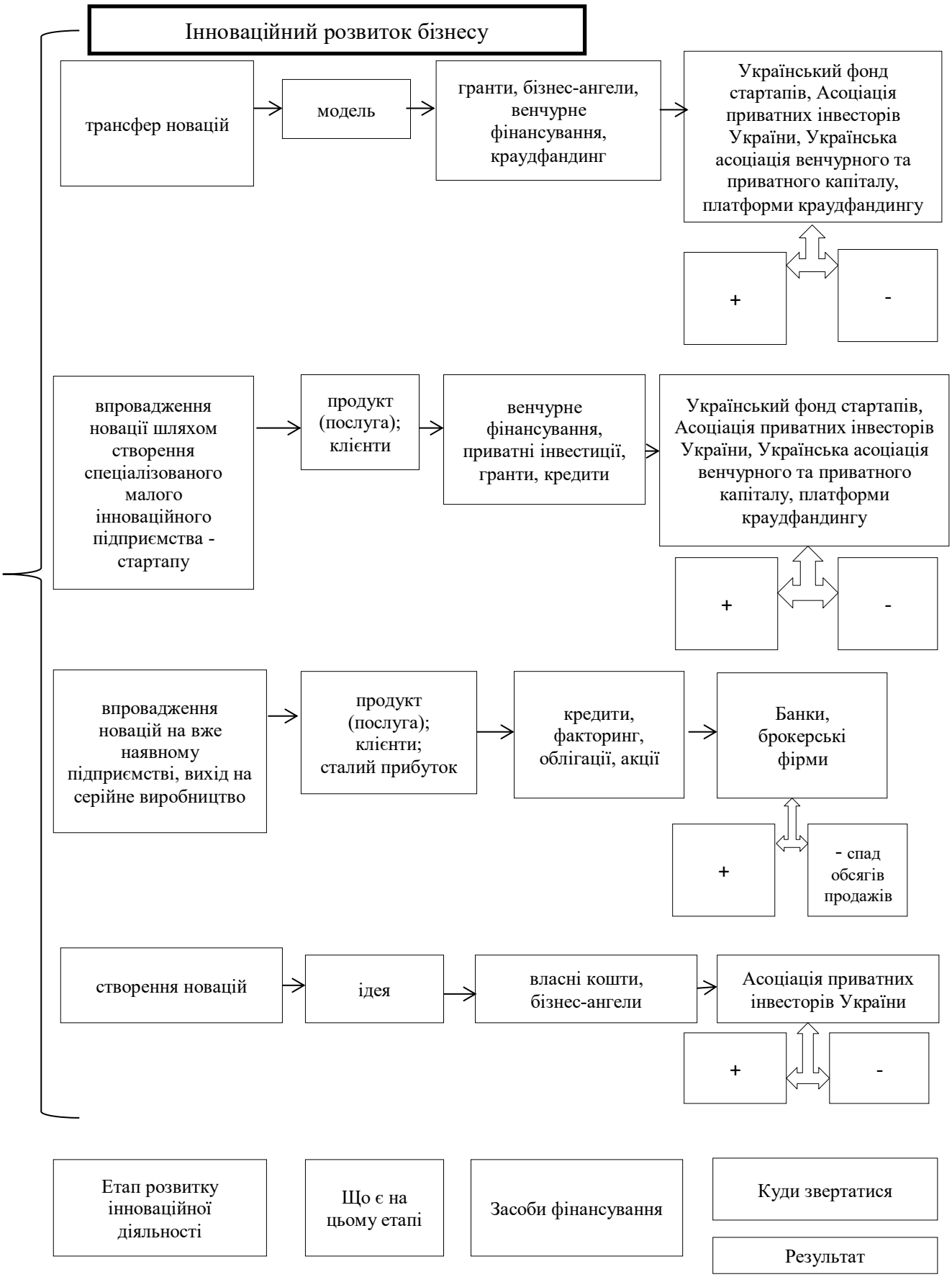


Рис. 4.12. Алгоритм імплементації засобів фінансування на різних етапах інноваційного розвитку бізнесу

Джерело: складено автором

На цьому етапі ризик зменшується, оскільки вже існують початкові розрахунки, що дозволяють створити ефективний бізнес-план, і підприємство може претендувати на участь у програмах грантового фінансування. Крім грантів можливе залучення венчурного капіталу та інвестицій від бізнес-ангелів. Для пошуку фінансування рекомендується звернутися до таких організацій, як Український фонд стартапів, Асоціація приватних інвесторів України, Українська асоціація венчурного та приватного капіталу.

Ще одним ефективним способом залучення коштів є краудфандинг, який зазвичай проводиться через спеціалізовані онлайн-платформи, такі як Kickstarter, IndieGoGo, RocketHub, Booomerang тощо. У краудфандингу на основі пожертвувань та винагород проєкти повинні бути привабливими для потенційних прихильників з точки зору їх інноваційності або соціального впливу. В інвестиційному краудфандингу або краудфандингу на основі кредитування інвестори вибирають проєкти на основі потенційної прибутковості. Платформи перераховують кошти власнику проєкту, коли краудфандингова кампанія досягає своєї цілі з фінансування. Деякі платформи пропонують гнучкі цілі фінансування, дозволяючи зберегти всі зібрані кошти незалежно від досягнення поставленої мети. Переваги краудфандингу передбачають можливість вдосконалення продукту спільно з клієнтами, його просування та розповсюдження. Коли підприємство має готовий інноваційний продукт та потенційних клієнтів, воно переходить до етапу впровадження новації через створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства – стартапу (див. рис. 3.14).

На цьому етапі до переліку фінансових інструментів додаються приватні інвестиції та кредити. Завдяки наявності розробленого продукту та його перших продажів залучення фінансування стає простішим. Підприємство має можливість використовувати державні, банківські та міжнародні програми підтримки, такі як кредитні програми з державними гарантіями на портфельній основі, доступні кредити під 5-7-9%, програми EU4Business,

Фонд розвитку підприємництва тощо. Однак, отримання кредитів може мати недоліки, такі як обмеження заставою доступного фінансування та високі процентні ставки.

На етапі впровадження новацій на вже наявному підприємстві, особливо при виході на серійне виробництво, коли підприємство має стабільний прибуток, відкриваються нові можливості фінансування, зокрема факторинг, випуск облігацій, перетворення компанії на акціонерне товариство та вихід на первинне публічне розміщення акцій (IPO). Факторинг особливо корисний для підприємств, що працюють з відстрочкою платежу. Основні переваги факторингу: підвищення конкурентоспроможності, оптимізація оборотного капіталу, прискорення зростання підприємства та зниження вартості товарів. Серед українських банків, які пропонують факторинг, є такі: Райффайзен Банк, ОТП Банк, Банк «Південний» тощо.

Залучення коштів через фондовий ринок є ефективною альтернативою для фінансування бізнесу з метою його стимулювання. Однак, для цього підприємство має бути фінансово стабільним, мати високий кредитний рейтинг, аудовану фінансову звітність відповідно до МСФЗ та бути готовим до публічного розкриття інформації. При продажу цінних паперів слід звертатися до послуг андеррайтера, яким може бути брокерська компанія або банк. Такі послуги можуть надавати ліцензовані компанії, наприклад Dragon Capital, ICU, Concorde Capital, Finpoint тощо. Важливо зазначити, що фінансові інструменти можуть бути комбіновані, оскільки вони стають доступнішими для більшості підприємств, особливо в умовах цифровізації цих інструментів. Крім того, для підвищення доступності фінансування для українського бізнесу держава повинна зосередитися на підвищенні обізнаності про використання альтернативних фінансових інструментів. Запропонований теоретично-практичний підхід до вибору фінансових інструментів для інноваційного розвитку бізнесу дозволяє враховувати різні етапи інноваційного розвитку бізнесу та використання і традиційних, і альтернативних фінансових інструментів.

6. Оцінка результатів інноваційного стратегування. Ця оцінка дозволяє визначити ефективність реалізації стратегії та внести необхідні корективи. Етап моніторингу та оцінки є важливою частиною процесу інноваційного стратегування. Він включає трекінг прогресу, оцінку результатів та зворотний зв'язок і корекцію. Ці дії дозволяють вчасно виявляти та вирішувати проблеми, а також адаптувати стратегію відповідно до змінних умов та потреб.

Трекінг прогресу: моніторинг виконання планів (регулярний перегляд стану виконання завдань та проєктів, порівняння планових та фактичних показників); відстеження досягнення цілей (аналіз ступеня досягнення встановлених стратегічних цілей); використання ключових показників ефективності (KPI) (застосування специфічних метрик для оцінки прогресу в реалізації інноваційних ініціатив); регулярні звіти та зустрічі (організація періодичних звітів та зустрічей для обговорення стану проєктів).

Оцінка результатів: аналіз ефективності проєктів (оцінка результатів інноваційних проєктів з точки зору вартості, часу, якості та впливу на бізнес); оцінка відповідності стратегії (перевірка, наскільки реалізовані проєкти відповідають загальній стратегії інноваційного розвитку); вивчення впливу на ринок та клієнтів (аналіз реакції ринку та споживачів на впроваджені інновації); фінансовий аналіз (оцінка фінансової віддачі від інноваційних проєктів).

Зворотний зв'язок та корекція: збір зворотного зв'язку (отримання відгуків від команд, керівництва, клієнтів та інших зацікавлених сторін); аналіз проблем та викликів (виявлення та аналіз проблем, які виникли під час реалізації проєктів); внесення змін та покращень (адаптація планів, процесів та стратегій на основі отриманих даних та зворотного зв'язку); планування дій на майбутнє (розробка планів щодо подальших дій, включно зі змінами в стратегії, процесах, ресурсах або підходах).

Ефективний моніторинг та оцінка забезпечують необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень і вносять важливий вклад у постійне вдосконалення інноваційного процесу. Це дозволяє компанії не тільки

відстежувати поточний прогрес, а й адаптуватися до змінних умов, підвищуючи шанси на успіх інноваційних ініціатив.

7. Комунікація стратегії інноваційного розвитку є ключовою для її успішного впровадження та реалізації. Внутрішня комунікація цілей та планів: роз'яснення місії, візії, стратегічних цілей та планів дій співробітникам; використання різноманітних каналів комунікації, зокрема збори, інтернет, електронні листи; підтримка відкритого діалогу для обговорення стратегії та збору зворотного зв'язку.

Залучення співробітників до процесу інновацій: створення механізмів для участі співробітників у розробці та впровадженні інновацій; організація тренінгів, воркшопів та семінарів для стимулювання інноваційної активності.

Зовнішня комунікація з партнерами та клієнтами: інформування партнерів і клієнтів про нові інноваційні ініціативи та проєкти; використання маркетингових та PR-кампаній для підвищення обізнаності про інноваційні зміни.

Створення культури, сприятливої для інновацій, є фундаментом для сталого інноваційного розвитку. Створення середовища, сприятливого для інновацій: формування відкритої, творчої атмосфери, де нові ідеї та експерименти заохочуються; підтримка ініціативності та ризикованості, прийняття помилок як частини навчального процесу.

Розвиток навичок та компетенцій співробітників: навчання та розвиток навичок, необхідних для інноваційної діяльності; залучення співробітників до професійних курсів, вебінарів, конференцій.

Впровадження системи винагород за інноваційні ідеї: створення мотиваційних програм для винагородження інноваційних ідей та проєктів; визнання та пошанування внеску співробітників у інноваційний розвиток.

Використання сучасних технологій є необхідним для ефективного управління інноваціями. Використання сучасних IT-рішень для управління інноваціями: впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами, документообігом; використання хмарних технологій

для спільної роботи та обміну даними. Автоматизація процесів та використання аналітичних інструментів (автоматизація рутинних задач для звільнення часу на інноваційну діяльність; використання аналітики для збору даних, аналізу трендів та підтримки прийняття рішень).

Забезпечення безпеки інформації та даних (впровадження політик безпеки для захисту конфіденційної інформації; регулярні перевірки та оновлення систем безпеки).

Інтеграція цих елементів у бізнес-процеси дозволяє створити міцну основу для інноваційного розвитку, забезпечуючи ефективну комунікацію, культуру інновацій та технологічну підтримку. Це сприяє не тільки успішному впровадженню інновацій, а й створює умови для їх сталого розвитку в майбутньому [29].

Розроблена модель інноваційного стратегування пропонує низку ключових переваг для бізнесу:

1. Забезпечення системного підходу до інновацій. Модель забезпечує цілісний погляд на інноваційний процес, враховуючи всі аспекти від планування до впровадження та оцінки. Системний підхід дозволяє ефективно координувати різні елементи інноваційної діяльності.

2. Підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу. Модель сприяє швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та ринкових умовах. Гнучкість та адаптивність є ключовими для підтримки інноваційної активності в динамічному бізнес-середовищі.

3. Покращення конкурентоспроможності на ринку. Інновації, підтримані моделлю, сприяють розвитку унікальних конкурентних переваг. Здатність швидко впроваджувати нововведення підвищує позиції компанії на ринку.

Для забезпечення тривалого успіху та актуальності моделі рекомендується:

1. Постійне оновлення та вдосконалення моделі. Регулярний перегляд та адаптація моделі з урахуванням нових викликів та можливостей. Внесення змін на основі зворотного зв'язку та результатів оцінки ефективності.

2. Врахування глобальних інноваційних трендів. Аналіз та інтеграція світових інноваційних практик і тенденцій. Постійне оновлення знань про нові технології, методи та підходи в інноваційній діяльності.

3. Фокус на створенні довгострокової вартості для бізнесу та його стейкхолдерів. Розробка інновацій, які сприяють сталому розвитку та задовольняють потреби не тільки компанії, а й її клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Зосередження на інноваціях, які приносять довгострокову вартість, замість короткострокових рішень [30].

Узагальнюючи, розроблена модель інноваційного стратегування надає комплексний підхід до управління інноваціями, що сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Постійне оновлення та адаптація моделі, врахування глобальних трендів і фокус на створенні довгострокової вартості є ключовими для її ефективності та актуальності в довгостроковій перспективі.

Концептуальна модель інноваційного стратегування може бути адаптована до конкретних умов бізнесу. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як розмір організації, її галузеву приналежність, рівень конкурентоспроможності, а також наявні ресурси.

Концептуальна модель інноваційного стратегування може бути використана для розробки стратегії інноваційного розвитку в Україні. Для цього необхідно провести відповідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, сформулювати цілі та завдання, розробити стратегію і забезпечити її реалізацію.

При розробці стратегії інноваційного розвитку в Україні необхідно враховувати такі фактори: по-перше, війна в Україні. Війна має значний вплив на економічний та інноваційний розвиток країни. Тому стратегія інноваційного розвитку повинна враховувати ризики та можливості, пов'язані з війною; по-друге, післявоєнна відбудова. Післявоєнна відбудова України потребуватиме значних інвестицій, у тому числі в інноваційні проєкти. Тому стратегія інноваційного розвитку повинна сприяти залученню інвестицій та

створенню сприятливих умов для інноваційної діяльності; по-третє, цілі сталого розвитку. Україна взяла на себе зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку. Стратегія інноваційного розвитку повинна сприяти реалізації цих цілей, наприклад, шляхом розробки інноваційних технологій, які захищають довкілля та сприяють соціальному розвитку.

Впровадження концептуальної моделі інноваційного стратегування в Україні може сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності та створенню нових конкурентних переваг для країни.

4.3. Напрями посилення впливу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему

Інноваційне стратегування є важливим фактором розвитку вітчизняного бізнесу. Воно дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, створювати нові продукти та послуги, а також упроваджувати інноваційні технології.

Інноваційне стратегування має низку переваг для вітчизняного бізнесу. По-перше, підвищення конкурентоспроможності. Інновації дають можливість підприємствам створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів. Це дозволяє їм конкурувати з іноземними компаніями, які мають доступ до більших ресурсів та технологій. По-друге, створення нових продуктів та послуг. Інноваційне стратегування дає змогу підприємствам створювати нові продукти та послуги, які не мають аналогів на ринку. Це дозволяє їм виходити на нові ринки та збільшити свою частку ринку. По-третє, упровадження інноваційних технологій. Інноваційне стратегування надає можливість підприємствам упроваджувати інноваційні технології, які дозволяють їм підвищувати свою ефективність та продуктивність. Це сприяє зниженню витрат та збільшенню прибутку.

Важливою умовою посилення впливу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему є створення сприятливого середовища для інновацій. Це передбачає: фінансову підтримку інновацій. Важливо, щоб уряд та бізнес створювали програми і фонди, які б підтримували інноваційні проєкти; підвищення кваліфікації кадрів. Необхідно розвивати освіту та підготовку кадрів у сфері інновацій; створення сприятливого правового середовища. Необхідно розробити законодавство, яке б захищало права інтелектуальної власності та сприяло розвитку інновацій.

З метою посилення впливу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему можна запропонувати такі напрями:

1) розробка та реалізація державної програми підтримки інновацій. Така програма повинна передбачати фінансову підтримку інноваційних проєктів, а також створення умов для розвитку інноваційного підприємництва;

2) створення мережі інноваційних центрів і технопарків. Інноваційні центри та технопарки дозволяють підприємствам обмінюватися досвідом і технологіями, а також отримувати доступ до ресурсів та послуг;

3) розвиток міжнародного співробітництва в галузі інновацій. Міжнародне співробітництво дозволяє вітчизняним підприємствам отримувати доступ до нових технологій та ринків.

Реалізація цих напрямів дозволить вітчизняному бізнесу стати більш конкурентоспроможним і посилити свій вплив на глобальну економічну систему.

У сучасному світі інновації є ключовим фактором успіху в глобальній економіці. Вітчизняний бізнес, який прагне зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, повинен зосередитися на розробці та впровадженні інноваційних стратегій. Цей процес охоплює кілька ключових напрямів, які можуть значно посилити вплив вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему.

1. Розвиток інноваційної інфраструктури. Першим кроком є створення та розвиток інноваційної інфраструктури, що передбачає інвестиції у наукові

дослідження, технологічні парки, інкубатори стартапів та освітні програми. Така інфраструктура сприяє розвитку нових ідей та їх комерціалізації.

Розвиток інноваційної інфраструктури є фундаментальним аспектом для стимулювання інноваційної активності вітчизняного бізнесу та його конкурентоспроможності на глобальному рівні. Інноваційна інфраструктура охоплює широкий спектр елементів – від наукових дослідницьких центрів до технологічних парків, які сприяють комерціалізації ідей та технологій.

Ключові компоненти інноваційної інфраструктури:

1.1. Наукові та дослідницькі центри. Це основа для розвитку нових знань та інновацій. Наукові центри забезпечують дослідження в різних галузях, від фундаментальних наук до прикладних технологій.

1.2. Технологічні парки та інкубатори. Вони створюють середовище, де стартапи та інноваційні компанії можуть розвиватися, маючи доступ до необхідних ресурсів, таких як фінансування, консультаційні послуги та технічна підтримка.

1.3. Університетські інноваційні програми. Заклади вищої освіти грають ключову роль у розвитку інновацій, надаючи освітні програми, які зосереджені на підприємництві, інноваціях та технологіях.

1.4. Співпраця з промисловістю. Тісна взаємодія між університетами, науковими установами та промисловими компаніями сприяє перенесенню знань і технологій від теорії до практики.

1.5. Державна підтримка та регулювання. Ефективне законодавство та фінансова підтримка від держави є критично важливими для створення сприятливого середовища для інновацій.

1.6. Міжнародне співробітництво. Участь у міжнародних наукових та технологічних програмах дозволяє обмінюватися знаннями, досвідом і найкращими практиками.

Розвиток інноваційної інфраструктури не тільки сприяє зростанню вітчизняного бізнесу, а й має значний вплив на глобальну економіку:

- підвищення конкурентоспроможності. Інновації дозволяють компаніям виходити на нові ринки та зміцнювати свої позиції на міжнародному рівні;

- стимулювання економічного зростання. Інновації є двигуном економічного зростання, оскільки вони ведуть до створення нових продуктів, послуг та робочих місць;

- сприяння глобальній інтеграції. Інноваційні компанії часто входять у міжнародні ланцюжки створення вартості, сприяючи глобальній економічній інтеграції.

Отже, розвиток інноваційної інфраструктури є ключовим для забезпечення довгострокового успіху вітчизняного бізнесу на міжнародному рівні. Це вимагає злагоджених зусиль уряду, освітніх установ, приватного сектору та міжнародних партнерів. Такий підхід не тільки сприяє розвитку внутрішньої економіки, а й вносить значний вклад у глобальну економічну систему.

2. Співпраця з науковими установами. Тісна співпраця між бізнесом та науковими установами може прискорити процес інновацій. Це передбачає спільні дослідницькі проєкти, обмін знаннями та технологіями, а також комерціалізацію наукових розробок. Співпраця між бізнесом та науковими установами є ключовим елементом для розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Така взаємодія сприяє обміну знаннями, розвитку нових технологій та комерціалізації наукових досліджень. Основні аспекти співпраці:

2.1. Спільні дослідницькі проєкти. Бізнес і наукові установи можуть об'єднувати свої ресурси та експертизу для проведення спільних досліджень. Це дозволяє розробляти інноваційні продукти та рішення, які відповідають реальним потребам ринку.

2.2. Комерціалізація наукових розробок. Університети та наукові центри часто є джерелом нових ідей та технологій. Співпраця з бізнесом допомагає перетворити ці ідеї на комерційно успішні продукти.

2.3. Обмін знаннями та технологіями. Це не тільки передача технологій, а й обмін досвідом та навичками між науковцями і практиками.

2.4. Розвиток навичок та талантів. Співпраця може охоплювати стажування студентів та молодих науковців у компаніях, що сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для індустрії.

2.5. Фінансування наукових досліджень. Компанії можуть інвестувати у наукові дослідження, що відповідають їхнім стратегічним інтересам, забезпечуючи додаткові ресурси для наукових установ [32].

Вплив такої співпраці на інноваційний розвиток виявляється у: підвищенні інноваційного потенціалу (співпраця з науковими установами дозволяє компаніям швидше впроваджувати новітні технології та інновації); зміцненні дослідницьких компетенцій (наукові установи отримують доступ до практичного досвіду та ринкових даних, що підвищує релевантність і якість їхніх досліджень); створенні інноваційних екосистем (співпраця сприяє формуванню інноваційних екосистем, де наука, бізнес та уряд взаємодіють для стимулювання економічного зростання).

Отже, співпраця між бізнесом та науковими установами є важливою стратегією для розвитку інновацій і забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Це не тільки сприяє розвитку нових технологій та продуктів, а й формує міцну основу для сталого економічного зростання та інноваційного розвитку.

3. Фокус на розвиток інноваційних кластерів. Інноваційні кластери, які об'єднують компанії, наукові установи та урядові агенції, можуть створити сприятливе середовище для розвитку інновацій. Такі кластери сприяють обміну знаннями, залученню інвестицій та розвитку нових технологій.

Розвиток інноваційних кластерів є одним з ключових напрямів для стимулювання інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на міжнародному рівні. Інноваційні кластери – це географічно сконцентровані мережі компаній,

наукових установ, постачальників, сервісних компаній та пов'язаних інституцій, які працюють у певній галузі [33].

Основні елементи розвитку інноваційних кластерів:

3.1. Спільнота інноваторів. Кластери об'єднують різні стейкхолдери – від стартапів до великих корпорацій та наукових установ – для спільної роботи над інноваціями.

3.2. Співпраця та мережі. Важливим є створення міцних зв'язків між учасниками кластера для обміну знаннями, ресурсами та технологіями.

3.3. Інфраструктура та ресурси. Ефективна інфраструктура, зокрема наукові парки, технологічні інкубатори та дослідницькі центри, є критично важливою для підтримки інноваційних проєктів.

3.4. Урядова підтримка. Активна роль уряду у створенні сприятливих умов для розвитку кластерів, а саме: фінансування, податкові пільги та регуляторні ініціативи.

3.5. Міжнародне партнерство. Залучення міжнародних партнерів та інтеграція у глобальні мережі для обміну досвідом і розширення ринків.

Вплив на економіку та інновації таких формувань, як кластери, передбачає: підвищення інноваційної активності (кластери стимулюють інноваційну активність шляхом сприяння співпраці та конкуренції між учасниками); економічне зростання (інноваційні кластери сприяють створенню висококваліфікованих робочих місць, залученню інвестицій та розвитку регіонів); глобальна конкурентоспроможність (кластери допомагають компаніям та установам інтегруватися у світову економіку, підвищуючи їхню конкурентоспроможність).

Таким чином, розвиток інноваційних кластерів є стратегічно важливим для підвищення інноваційного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Це не тільки сприяє розвитку місцевої економіки, а й відкриває нові можливості для міжнародної співпраці та інтеграції у світову економічну систему.

4. Інвестиції у розвиток талантів. Інвестиції у розвиток талантів та навичок є критично важливими для підтримки інновацій. Це передбачає створення програм професійного розвитку, стипендій для студентів та сприяння міжнародному обміну досвідом.

Інвестиції у розвиток талантів є критично важливими для підтримки інноваційної екосистеми та забезпечення сталого зростання вітчизняного бізнесу. Розвиток талантів – це не тільки підготовка висококваліфікованих фахівців, а й створення умов для їх професійного зростання та розвитку.

Основні напрями інвестицій у розвиток талантів [34–36]:

4.1. Освітні програми. Інвестиції у вищу освіту, професійні курси та тренінги, які зосереджені на навичках, необхідних для сучасного ринку праці, особливо у сферах технологій, інженерії, управління та інновацій.

4.2. Стажування та менторство. Програми стажування та менторства, які забезпечують практичний досвід та професійний розвиток молодих фахівців.

4.3. Співпраця з університетами. Партнерство з освітніми установами для створення спеціалізованих курсів та програм, які відповідають потребам бізнесу.

4.4. Розвиток навичок лідерства. Програми для розвитку лідерських навичок та управлінських компетенцій, що є важливими для успішного ведення бізнесу.

4.5. Інвестиції у наукові дослідження. Підтримка наукових досліджень та розвитку інноваційних проєктів, які можуть залучати талановитих молодих науковців.

Вплив інвестицій в таланти на інноваційний розвиток передбачає: підвищення інноваційного потенціалу (кваліфіковані та добре підготовлені фахівці є ключовими для розвитку і впровадження інновацій); привабливість для талантів (створення привабливого робочого середовища та можливостей для розвитку залучає талановитих фахівців); стійке економічне зростання (розвиток талантів сприяє створенню висококваліфікованих робочих місць та підтримує стійке економічне зростання).

Отже, інвестиції у розвиток талантів є фундаментальними для забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Створення умов для навчання, професійного зростання та розвитку навичок є ключовим для формування міцної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях.

5. Підтримка інноваційного підприємництва. Уряди можуть сприяти інноваційному підприємництву через податкові пільги, гранти, фінансування стартапів та спрощення бюрократичних процедур. Така підтримка може значно знизити бар'єри для входу нових інноваційних компаній на ринок.

Підтримка інноваційного підприємництва є ключовим фактором для стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки на глобальному ринку. Це передбачає створення сприятливого середовища для розвитку стартапів та інноваційних компаній, а також надання необхідних ресурсів і підтримки для їх зростання.

Основні напрями підтримки інноваційного підприємництва:

5.1. Фінансова підтримка. Надання грантів, кредитів, податкових пільг та інвестиційних стимулів для стартапів і інноваційних компаній.

5.2. Розвиток інфраструктури. Створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів та центрів підтримки підприємництва, які надають необхідну інфраструктуру і ресурси.

5.3. Регуляторні поліпшення. Спрощення бюрократичних процедур, поліпшення законодавчої бази для захисту інтелектуальної власності та стимулювання інновацій.

5.4. Освітні та консультаційні програми. Надання освітніх програм, тренінгів та консультацій для підприємців, зосереджених на розвитку бізнес-навичок та інноваційному менеджменті.

5.5. Міжнародне співробітництво. Залучення іноземних інвестицій і створення міжнародного партнерства для розширення ринків та обміну досвідом.

5.6. Підтримка досліджень та розвитку. Стимулювання досліджень і розробок у ключових галузях, важливих для національної економіки.

Вплив напрямів підтримки інноваційного підприємництва на економіку передбачає: стимулювання інновацій (підтримка підприємництва сприяє розвитку нових технологій та інноваційних рішень); створення робочих місць (інноваційні компанії та стартапи часто є джерелом створення нових висококваліфікованих робочих місць); економічне зростання (інноваційне підприємництво сприяє зростанню ВВП, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності країни).

Отже, підтримка інноваційного підприємництва є важливою складовою стратегії економічного розвитку. Це не тільки сприяє розвитку нових бізнесів та технологій, а й формує основу для сталого економічного зростання і підвищення глобальної конкурентоспроможності.

6. Глобальне партнерство та мережі. Встановлення міжнародного партнерства та участь у глобальних мережах може допомогти вітчизняному бізнесу інтегруватися у світову економіку. Це, зокрема, участь у міжнародних виставках, конференціях та співпраця з іноземними компаніями.

Глобальне партнерство та мережі відіграють вирішальну роль у розвитку інноваційного бізнесу та його інтеграції у світову економіку. Вони дозволяють компаніям, особливо з країн, що розвиваються, отримати доступ до нових ринків, технологій, знань та інвестицій, сприяючи глобальному економічному зростанню та інноваціям.

Основні аспекти глобального партнерства та мереж:

6.1. Міжнародні торговельні відносини. Співпраця з іноземними партнерами може відкрити нові ринки для експорту та імпорту товарів і послуг, що сприяє розширенню бізнесу.

6.2. Технологічний обмін. Глобальні мережі дозволяють обмінюватися технологіями та інноваційними практиками, що підвищує технологічний потенціал компаній.

6.3. Спільні дослідження та розробки. Співпраця з міжнародними науковими і дослідницькими установами може підсилити інноваційні здібності та сприяти розвитку нових продуктів.

6.4. Міжнародні інвестиції. Участь у глобальних мережах може залучити іноземні інвестиції, які необхідні для розширення бізнесу та реалізації інноваційних проєктів.

6.5. Культурний та знаннєвий обмін. Глобальне партнерство сприяє культурному обміну та розширенню знань, що є важливим для розуміння міжнародних ринків і культур.

Вплив глобального партнерства та мереж на глобальну економіку передбачає: підвищення конкурентоспроможності (глобальні мережі допомагають компаніям бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні, відкриваючи доступ до нових ринків та технологій); інноваційний розвиток (міжнародна співпраця сприяє обміну ідеями та інноваціями, що веде до створення нових продуктів і послуг); економічне зростання (глобальне партнерство та мережі сприяють економічному зростанню, залучаючи інвестиції та створюючи нові робочі місця).

Таким чином, глобальне партнерство та мережі є невід'ємною частиною стратегії розвитку інноваційного бізнесу. Вони не тільки сприяють розширенню бізнесу та доступу до нових ринків, а й відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій та глобального економічного зростання.

7. Цифрова трансформація. Цифрова трансформація і використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, можуть значно підвищити ефективність та інноваційний потенціал бізнесу.

Цифрова трансформація є фундаментальним процесом у сучасному бізнес-середовищі, який охоплює впровадження цифрових технологій в усі аспекти бізнесу для підвищення ефективності, поліпшення клієнтського досвіду та стимулювання інновацій. Це не просто про автоматизацію наявних процесів, а про переосмислення і перетворення бізнес-моделей та стратегій.

Основні аспекти цифрової трансформації [31–36]:

7.1. Впровадження цифрових технологій. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, інтернету речей (IoT) для оптимізації процесів та створення нових продуктів.

7.2. Цифровізація клієнтського досвіду. Розробка цифрових каналів зв'язку з клієнтами, таких як мобільні додатки, соціальні медіа, чат-боти, що покращують взаємодію та обслуговування клієнтів.

7.3. Аналітика даних. Збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування тенденцій ринку і персоналізації пропозицій для клієнтів.

7.4. Цифрова культура та навчання. Створення культури, яка підтримує інновації та цифрове навчання, для забезпечення гнучкості й адаптивності організації.

7.5. Кібербезпека. Забезпечення захисту даних та систем від кіберзагроз, що є критично важливим у цифровому світі.

Вплив на бізнес та економіку цифрової трансформації передбачає: підвищення ефективності (автоматизація та оптимізація процесів знижують витрати і підвищують продуктивність); інноваційний розвиток (цифрові технології відкривають нові можливості для створення інноваційних продуктів та послуг); конкурентоспроможність на ринку (цифрова трансформація дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах).

На основі широких громадських консультацій та роз’яснювальної роботи з питань цифрових фінансів 24 вересня 2020 року Європейська комісія прийняла пакет цифрових фінансів, що містить стратегію цифрового фінансування та законодавчі пропозиції щодо криптоактивів і цифрової стійкості для конкурентоспроможного фінансового сектору ЄС, який надає споживачам доступ до інноваційних фінансових продуктів, забезпечуючи при цьому захист споживачів та фінансову стабільність. Цифрові фінансові послуги можуть допомогти модернізувати європейську економіку в різних секторах і перетворити Європу на глобального цифрового гравця. Комісія

прагне використовувати зв’язок між новими стартапами та відомими фірмами у фінансовому секторі, одночасно усуваючи пов’язані з цим ризики [37]. Програма «Цифрові фінанси 2020» – це серія заходів, організованих у співпраці з державами-членами у лютому-червні 2020 року щодо FinTech та цифрових інновацій у фінансовому секторі для підготовки нової стратегії ЄС щодо цифрових фінансів. Паралельно Європейська комісія організувала відкриті для громадськості онлайн-дискусії за круглим столом з ключовими зацікавленими сторонами [38].

Відповідно до теорії фінансового відчуження, деякі вразливі групи в економічній діяльності, такі як малий і середній бізнес та суб’єкти у сільській місцевості, не можуть отримати нормальні фінансові послуги через різні фактори, зокрема їхні власні недоліки в плані знань і компетентності, а також недоліки в самій фінансовій системі, тим самим стаючи жертвами так званого правила 80–20 у фінансовій діяльності. Через помітні фінансові обмеження інноваційна діяльність бізнесу зазвичай також обмежена. Тому розвиток цифрових фінансів міг би певною мірою пом’якшити такі обмеження, з якими стикаються підприємства, і навіть досягнути мети покращення інноваційної діяльності бізнесу. Традиційний фінансовий ринок не може ефективно обслуговувати інвесторів через технологічні обмеження та відносно високі витрати, що призводить до неефективності. Цифрове фінансування могло б усунути недоліки традиційних фінансових послуг, знизити їх поріг і вартість та охопити ширше коло бізнесу, розширивши так канали фінансування підприємств, послабивши фінансові обмеження і покращивши їх інноваційну ефективність. Варто зазначити, що інформаційна асиметрія між підприємствами та зовнішнім середовищем також є важливим фактором, що впливає на їх фінансування та інноваційну діяльність [32]. Цифрові фінанси покладаються на технологію великих даних для інтеграції різних підприємств, що може допомогти інвестиційним установам отримати чіткіше розуміння фактичного попиту підприємств, ефективно усунути інформаційну асиметрію та, зрештою, підвищити готовність до інвестування. Загалом цифрове

фінансування може полегшити фінансові обмеження підприємств і ще більше покращити їх інноваційну ефективність.

На основі проведеного дослідження систематизовані переваги використання цифрових фінансів:

- використання цифрових фінансів може привести до фінансової інклюзії, розширення фінансових послуг на нефінансові сектори та розширення основних послуг для окремих осіб, оскільки майже 50% людей у країнах, що розвиваються, вже мають мобільні телефони [35];

- цифрові фінанси мають потенціал для надання доступних, зручних і безпечних банківських послуг бідним громадянам у країнах, що розвиваються [39]. Нещодавнє покращення доступності цифрових фінансових послуг у всьому світі може допомогти мільйонам бідних клієнтів перейти від готівкових операцій до офіційних цифрових фінансових операцій на захищених цифрових платформах [35];

- цифрові фінанси сприяють підвищенню валового внутрішнього продукту цифровізованих економік, забезпечуючи зручний доступ до різноманітних фінансових продуктів і послуг (і кредитних механізмів) для фізичних осіб, а також малого, середнього та великого бізнесу, що може підвищити сукупні витрати, тим самим покращуючи рівень ВВП. Цифрове фінансування також може привести до підвищення економічної стабільності та збільшення фінансового посередництва і для клієнтів, і для економіки;

- інновації в цифрових фінансах можуть мати довгостроковий позитивний вплив на банківську діяльність;

- цифрове фінансування також приносить користь уряду, надаючи платформу для сприяння збільшенню сукупних витрат, що згодом генерує більші податкові надходження внаслідок збільшення обсягу фінансових операцій [33];

- цифрові фінанси мають переваги для регуляторів фінансової та грошової систем, оскільки повномасштабне впровадження цифрових фінансів може значно зменшити обіг поганих (або фальшивих) грошей тощо.

Інші переваги цифрових фінансів для клієнтів: більший контроль над особистими фінансами клієнтів, швидке прийняття фінансових рішень. Однак очікувані переваги використання цифрових фінансів можуть бути повністю реалізовані, лише якщо витрати на забезпечення цифрових фінансових послуг є незначними або нульовими.

Проте, цифрові фінанси можуть мати і негативний вплив на фінансову доступність. Постачальники цифрових фінансових послуг – це прибуткові корпорації, які використовують цифрові фінанси, щоб максимізувати свою прибутковість або максимізувати прибуткові можливості компаній, афілійованих із постачальниками цифрових фінансів, а саме: банків, фінансових і нефінансових установ. Корпоративні постачальники цифрових фінансових послуг можуть дискримінаційно використовувати більш агресивну маркетингову тактику, щоб переконати клієнтів із високим і середнім доходом використовувати нову чи наявну цифрову фінансову платформу або інфраструктуру, і використовувати менш агресивну маркетингову тактику, щоб переконати клієнтів із низьким доходом використовувати нові чи наявні цифрові платформи, якщо вони вважають, що останні не можуть дозволити собі відповідні комісії, що призводить до зниження фінансової доступності для бідних і малозабезпечених клієнтів;

Упередженість у наданні цифрових фінансів може бути географічною, оскільки постачальники цифрових фінансів, виходячи з власної внутрішньої оцінки ризиків, яка може час від часу змінюватися, можуть відмовитися від надання певних цифрових фінансових послуг у сільській місцевості з високим рівнем ризику або припинити їх надання тим, які не мають допоміжної інфраструктури для підтримки конкретних цифрових фінансових послуг, що призводить до нижчої фінансової доступності. Допоміжна інфраструктура, необхідна для ефективної роботи цифрових фінансів, може передбачати наявність мобільних телефонів із сучасними (і оновленими) операційними програмними системами та додатками, які підтримують цифрові фінансові послуги. Тобто, постачальники цифрових фінансів, виходячи зі своєї оцінки

прибутковості, можуть менше уваги приділяти наданню цифрових фінансів бідним і неосвіченим суб'єктам, які не мають базової фінансової грамотності щодо використання та розуміння цифрових фінансів.

Науковці зазначають, для того щоб бути готовим до цифрових інновацій, необхідно, щоб фінансові та людські ресурси були доступними і готовими до використання. Крім того, має бути відповідна стратегія співробітників із певними критеріями як передумовами організаційної спроможності до впровадження цифрових інновацій. Така стратегія повинна мати: 1) чітку структуру, яка є неформальною, децентралізованою та допускає гнучкість і швидке прийняття рішень; 2) процеси; 3) фінансове управління підтримкою цифрових інновацій; 4) інформацію та знання, пов'язані з цифровими інноваціями; 5) персонал (інтелектуальний потенціал), який стимулює цифрові інновації [39–42].

Отже, персонал, який є ініціаторами та виконавцями цифрових інновацій, повинен мати специфічні для інновацій знання, навички і досвід в ІТ-сфері, сприймати зміну валентності та ефективності. Крім того, як організація інноваційних трансформацій залежить від співпраці та підтримки з боку зовнішніх партнерів, так і зовнішній потенціал впливає на готовність бізнесу до інновацій. Відповідно, фінансове управління є важливою складовою готовності до таких інновацій (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Взаємозв'язок критеріїв організаційної спроможності до впровадження цифрових інновацій у вітчизняному бізнесі

Джерело: побудовано автором

Для того щоб забезпечити ефективність використання цифрових фінансів для розвитку інноваційної діяльності бізнесу нами визначені рушійні сили, які сприятимуть досягненню поставлених цілей. Першим рушієм змін є експоненційне зростання набору технологій, які зближуються до нових бізнес-моделей, що кидають виклик сучасній індустрії фінансових послуг. Найважливіші технології для динаміки послуг фінансової індустрії це: хмарні обчислення, робототехніка, технології розподілених даних (також відомі як блокчейн), віртуальні валюти, біометрія, штучний інтелект і розширена аналітика, інтернет речей, віртуальна доповнена реальність і розширені методи управління ідентифікацією [43–45].

Ці технології є потужними стимулюючими викликами, оскільки вони дозволяють створювати бізнес-моделі, які потребують незначних інвестицій. Наприклад, можливість отримати доступ до обчислювальної техніки як послуги за допомогою хмарних обчислень дозволяє новачкам або претендентам розпочати свій бізнес майже без капітальних витрат. Це приклад більш загальної тенденції придбання ресурсів і активів за допомогою моделей оплати, яка базується на прогресі цифрового підключення. Другий рушійний фактор – зміна уподобань клієнтів. Споживачі звикли до свого досвіду в інших цифрових просторах (наприклад, Google, Amazon, Facebook, Apple, AliBaba, Tencent). Тепер вони очікують задовільного цифрового досвіду та послуг, які є безплатними, персоналізованими та простими у використанні (клієнти «me-easy-free-now»). В обмін клієнти готові надати свою інформацію. Таке ставлення ставить і перед провідними компаніями, і перед новим бізнесом виклики щодо розробки бізнес-моделей, які можуть монетизувати інформацію про клієнтів. Третім рушієм змін є набір нових фінансових правил, запроваджених після фінансової кризи [46–48].

Отже, цифрова трансформація є необхідною умовою для успішного розвитку та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Вона вимагає комплексного підходу, включно з технологічними інноваціями, культурними змінами та стратегічним плануванням. Компанії, які ефективно реалізують цифрову трансформацію, можуть досягти значного зростання, інноваційного розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності на глобальному ринку.

8. Стійкий інноваційний розвиток. Важливо забезпечити, щоб інновації були стійкими та враховували соціальні та екологічні аспекти, що передбачає розробку «зелених» технологій та підтримку соціально відповідального бізнесу.

Стійкий інноваційний розвиток є ключовим принципом сучасного бізнесу, який об'єднує інновації з відповідальністю перед суспільством та довкіллям. Цей підхід забезпечує довгострокове зростання та успіх, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.

Основні аспекти стійкого інноваційного розвитку:

8.1. Екологічна відповідальність. Розробка та впровадження «зелених» технологій, зниження викидів вуглекислого газу, ефективне використання ресурсів та переробка відходів.

8.2. Соціальна відповідальність. Підтримка соціальної справедливості, рівності, освіти та здоров'я, а також забезпечення гідних умов праці.

8.3. Економічна ефективність. Розвиток інноваційних продуктів та послуг, які сприяють економічному зростанню, але при цьому мінімізують негативний вплив на довкілля та суспільство.

8.4. Інтеграція у корпоративну стратегію. Врахування принципів стійкості на всіх рівнях управління та в усіх аспектах бізнесу.

8.5. Інновації у сфері управління. Розробка нових бізнес-моделей та управлінських практик, які сприяють стійкому розвитку [49–50].

Вплив на бізнес та суспільство передбачає: довгострокова перспектива (стійкий розвиток допомагає компаніям забезпечити довгострокову стабільність та зростання); позитивний соціальний вплив (компанії, які дотримуються принципів стійкості, позитивно впливають на суспільство, підвищуючи свій соціальний капітал); інновації та конкурентоспроможність (стійкий розвиток стимулює інновації, які можуть відкрити нові ринки та збільшити конкурентоспроможність).

Стійкий інноваційний розвиток є не тільки етичним вибором, а й стратегічною необхідністю для сучасних компаній. Він вимагає інтеграції екологічних, соціальних та економічних принципів в основу бізнес-стратегій. Компанії, які успішно реалізують ці принципи, не тільки сприяють створенню стійкого майбутнього, а й забезпечують свою довгострокову успішність та репутацію.

Отже, посилення впливу інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу на глобальну економічну систему вимагає комплексного підходу, який передбачає розвиток інфраструктури, співпрацю з науковими установами, інвестиції у таланти, підтримку інноваційного підприємництва, глобальні

партнерства, цифрову трансформацію та стійкий розвиток. З таким підходом вітчизняний бізнес може не тільки зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, а й зробити значний внесок у розвиток глобальної економіки.

Висновки до розділу 4

Інновації є вирішальним фактором у підвищенні конкурентоспроможності фірм, впливаючи на стратегічний успіх у продажу товарів та послуг і забезпечуючи стабільний розвиток компаній. Розробка інноваційної стратегії вимагає створення систем управління, які оптимально використовують організаційні ресурси для розвитку нових виробничих процесів. Розвиток інноваційного середовища в бізнесі потребує стратегічного планування і використання фінансових та інших інструментів для його реалізації. Управлінська практика вимагає не лише вибору між альтернативами, а й глибокого аналізу ситуацій для виявлення ключових проблем і їх причин. Для підтримки інноваційного розвитку важливо розробляти нові методи, які сприяють формуванню та активізації елементів інноваційної стратегії, включно з доступом до ринкових ресурсів, покращенням інфраструктури та підготовкою кадрів.

Інноваційні тренди мають значний вплив на бізнес-процеси та формування ринкових відносин, вимагаючи різноманітності в державній політиці. Розробка стратегій управління інноваційною системою охоплює аналіз взаємозв'язків між кількісними та якісними аспектами, заснований на економіко-математичному моделюванні. Пропонується методологія, яка дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами інноваційного розвитку та виділити найбільш значущі показники. Використання когнітивного моделювання як ефективного методу для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі сприяє прийняттю рішень.

Оцінка інтегральних індикаторів ефективності інноваційного розвитку з використанням лінгвістичних шкал для якісного та кількісного аналізу. Для поліпшення умов інноваційного розвитку бізнесу важливо забезпечити державну підтримку та стимулювання, зокрема фінансові заходи та інформаційно-аналітичну підтримку. Когнітивний аналіз і моделювання дозволяють комплексно оцінювати інноваційний розвиток, враховуючи зовнішні фактори та внутрішні можливості бізнесу.

Обґрунтовано критичну роль інновацій у розвитку економіки та конкурентоспроможності національного бізнесу. Основна увага зосереджена на необхідності ефективного інноваційного стратегування, яке передбачає розробку нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій та інноваційних процесів. Автор наголошує на важливості вивчення міжнародного досвіду, зокрема практик управління інноваціями, які застосовуються в таких країнах, як Японія та США. Концептуальна модель інноваційного стратегування, запропонована в тексті, охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування цілей та завдань, розробку, планування та реалізацію стратегії. Модель вимагає цілісного підходу, динамічності та практичності, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особлива увага приділяється питанню фінансування інноваційної діяльності, з акцентом на використання і традиційних, і альтернативних фінансових інструментів.

Наголошено на важливості міжнародних програм та інструментів, які підтримують фінансування інновацій для бізнесу в Україні. Програми, такі як «Горизонт Європа», EU4Business, EUREKA, гранти від ЄБРР, програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» тощо, забезпечують значні ресурси та підтримку для інноваційних підприємств. Автором підкреслюється різноманітність доступних фінансових інструментів, включно з грантами, позиками, венчурним фінансуванням, краудфандингом, факторингом, лізингом, приватними інвестиціями тощо. Це демонструє, що українські підприємства мають доступ до широкого спектра опцій для

підтримки своїх інноваційних проєктів. Автор пропонує стратегічний підхід до вибору фінансових інструментів, який враховує різні етапи інноваційного розвитку бізнесу. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати доступні ресурси залежно від їхніх поточних потреб та стадії розвитку. Визначена необхідність створення культури, сприятливої для інновацій, та використання сучасних технологій для ефективного управління інноваціями. Це передбачає розвиток навичок та компетенцій співробітників, впровадження системи винагород за інноваційні ідеї та автоматизацію процесів.

Створення міцної інноваційної інфраструктури є фундаментальним для підтримки досліджень, розвитку та комерціалізації нових технологій. Тісна взаємодія між бізнесом та науковими установами сприяє обміну знаннями і комерціалізації наукових розробок. Інноваційні кластери стимулюють співпрацю, конкуренцію та інноваційну активність, що є ключовим для регіонального і національного економічного зростання. Розвиток людського капіталу через освіту та професійне навчання є критично важливим для підтримки інновацій і довгострокової конкурентоспроможності. Урядова підтримка, зокрема фінансування, податкові стимули та регуляторні поліпшення, є ключовою для розвитку інноваційного підприємництва. Участь у міжнародних мережах і партнерство відкривають нові ринки, сприяють технологічному обміну та залученню інвестицій. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси є необхідною для підвищення ефективності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Врахування екологічних, соціальних і економічних аспектів у стратегії бізнесу є ключовим для досягнення стійкості та довгострокового успіху. У сукупності ці аспекти формують комплексний підхід до інноваційного розвитку, який не тільки сприяє зростанню вітчизняного бізнесу, а й позитивно впливає на глобальну економіку. Важливо, що компанії та уряди визнають взаємозв'язок між цими аспектами і працюють над їх інтеграцією у свої стратегії та політики.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [45; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60].

Список використаних джерел до розділу 4:

1. Статюха Г. О. Вступ до планування оптимального експерименту : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 124 с.

2. Tyshchenko V., Shapovalova A. Formation of a system of indicators and modeling of activation of innovation activity of small and medium enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3 (38). P. 262–271.

3. Twiss B. C. Managing Technological Innovation. London : Longman, 1974.

4. The effects of R&D tax incentives and their role in the innovation policy mix: Findings from the OECD microBeRD project, 2016-19 / OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2020. № 92. URL: https://doi.org/10.1787/65234003-en (дата звернення: 17.03.2021).

5. North D. C. Institutions, Institutional Change, and Economic Development. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p. URL: http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511808678 (дата звернення: 17.03.2021).

6. Opportunities, Threats and Risks of Implementation the Innovative Business Management Technologies in the Post-Pandemic Period COVID-19 / Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O. and others. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1215–1229.

7. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. The MIT Press, 1997. 470 p.

8. European Coordinated Response on Coronavirus: Questions and Answers. URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_458 (дата звернення: 17.03.2021).

9. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://doi.org/10.1787/061fe03d-en (дата звернення: 17.03.2021).

10. Corchuelo M. B., Martínez-Ros E. Who benefits from R&D tax policy? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 2010. № 13 (45). P. 145–170. DOI: 10.1016/S1138-5758(10)70027-X.

11. Appelt S., Galindo-Rueda F., González Cabral A. Measuring R&D tax support: Findings from the new OECD R&D Tax Incentives Database / OECD Science, Technology and Industry Working Papers. Paris : OECD Publishing, 2019. № 2019/06. URL: https://doi.org/10.1787/d16e6072-en (дата звернення: 17.03.2021).

12. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text (дата звернення: 17.03.2021).

13. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5–44.

14. Манаєнко І. М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 109–115.

15. Гонтарева І. В. Інноваційне підприємництво в умовах обмеження і кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т. 1. № 5. С. 185–189.

16. Голіонко Н.Г., Іванова А.С. Цифрові інновації в сучасному суспільстві. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/84323356.pdf (дата звернення: 17.03.2021).

17. Можливості програми «Горизонт Європа» для українських підприємців. URL: https://eu4business.org.ua/news/opportunities-of-horizon-europe-programme-for-ukrainian-smes/ (дата звернення: 17.03.2021).

18. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5–44.

19. Фонд підтримки інноваційних проектів: вебсайт. URL: https://sfii.gov.ua (дата звернення: 25.09.2023).

20. Brodny J., Tutak M. The level of digitization of small, medium and large enterprises in the central and eastern european countries and its relationship with economic parameters. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. № 3. DOI: 10.3390/joitmc8030113.

21. Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management / Davydova O. Kashchena N., Staverska T., Chmil H. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. №29 (8s). P. 2370–2378.

22. EU4Business в Україні: вебсайт. URL: https://eu4business.org.ua (дата звернення: 25.09.2023).

23. Hall B. Tax Policy for Innovation. *NBER Working Papers*. 2019. № 25773. URL: https://www.nber.org/papers/w25773 (дата звернення: 25.09.2023).

24. Acebo E., Miguel-Davila J.-A., Nieto M. Do financial constraints moderate the relationship between innovation subsidies and firms R&D investment. *European Journal of Innovation Management*. 2020. Vol. 25. № 2. P. 347–364.

25. The impacts of ESG performance and digital finance on corporate financing efficiency in China / Chang, K., Cheng, X. C., Wang, Y. R. and others. 2021. URL:https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504851.2021.1996527?journalCode5rael20 (дата звернення: 25.09.2023).

26. Financial constraints, government subsidies, and corporate innovation / Li Q., Wang J., Cao G. , Zhang J. *PLoS ONE*. 2021. Vol. 16. № 11. URL: https://www.researchgate.net/publication/356120556_Financial_constraints_government_subsidies_and_corporate_innovation (дата звернення: 25.09.2023).

27. Mishra S., Ewing M. Financial constraints and marketing investment: evidence from text analysis. *European Journal of Marketing*. 2020. Vol. 54. № 3. P. 525–545.

28. Wan J.Y., Pu Z. N., Tavera C. The impact of digital finance on pollutants emission: evidence from Chinese cities. 2022. DOI: 10.1007/s11356-021-18465-4.

29. Digital finance for all: Powering inclusive growth in emerging economies / Manyika J., Lund S., Singer M. and others. USA: McKinsey Global Institute, 2016.

30. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87. P. 537-580.

31. Ситник Н.С., Фелісєєв В.А. Цифрові фінанси як інноваційний підхід до вдосконалення сектору фінансових послуг. *Scientific collection «interconf»*. 2021. № 90. P. 76–80.

32. Рощина Н.В., Шевчук О.А., Кустарьова К.М. Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 44-50.

33. Barbesino P., Camerani R., Gaudino A. Digital finance in Europe: Competitive dynamics and online behaviour. *Journal of Financial Services Marketing*. 2005. Vol. 9(4). P. 329-343.

34. Digital financial inclusion. international telecommunication union. United Nations. 2016. Issue brief series. URL: http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2016/01/Digital-Financial-Inclusion_ITU_IATF-Issue-Brief.pdf (дата звернення: 25.09.2023).

35. The Digital financial services ecosystem: Technical Report. ITU. 2016. № 5. URL: https://www.itu.int/en/ITU-T/focusgroups/dfs/Documents/09_2016/FINAL%20ENDORSED%20ITU%20DFS%20Introduction%20Ecosystem%2028%20April%202016_formatted%20AM.pdf (дата звернення: 25.09.2023).

36. Davis P., Bendickson J. Strategic antecedents of innovation: Variance between small and large firms. *Journal of Small Business Management*. 2020. Vol. P. 1–26.

37. Digital finance : офіційний вебсайтсайт Європейської Комісії. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/digital-finance_en (дата звернення: 25.09.2023).

38. Digital finance package : офіційний сайт Європейської Комісії. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/200924-digital-finance-proposals_en (дата звернення: 25.09.2023).

39. Милованов Т. Інноваційний розвиток та міжнародна торгівля: Україна на шляху до глобальної конкуренції. Київ : Економіка, 2020. С. 14–67.

40. Тальявін О. Цифрова трансформація та зовнішньоекономічні відносини України. Дніпро: Університетське видавництво, 2019. С. 43–109.

41. Бурковський І. Стратегії інноваційного розвитку в умовах глобалізації. Львів : Академічний світ, 2018. С. 92–134.

42. Жовтяк В. Україна та ЄС: нові горизонти інноваційної співпраці. Черкаси : Центральне видавництво, 2021. С. 33–94.

43. Почкун О. Цифрова економіка: виклики та можливості для України. Харків : ХНУ видавництво. 2020. С. 58–102.

44. Гончарук Ю. Зовнішньоекономічна стратегія України в контексті інновацій. Івано-Франківськ : Прикарпатське видавництво, 2021. С. 40–85.

45. Янковой Р.В., Ігнатьєва І.А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С.157–163.

46. Кушнірук В. Діджиталізація в українському бізнесі: виклики та перспективи. Житомир : Технологія, 2020. С. 111–155.

47. Савченко Л. Моделювання інноваційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності. Кривий Ріг : Видавництво КРУ, 2018. С. 46–79.

48. Янковой Р. Діагностика інноваційного розвитку підприємств міста Києва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2(49). P. 123–134. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3998 (дата звернення: 11.12.2023).

49. Ярошенко Т. Сучасні підходи до формування інноваційної економіки в Україні. Вінниця : Вінницький національний університет, 2021. С. 88–123.

50. Корнієнко О. Роль держави в стимулюванні інноваційного розвитку підприємств. Миколаїв : видавництво МДУ, 2018. С. 35–72.

51. Формування міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах підвищених фінансових ризиків / Янковой Р., Куліш Д., Мельник В., Чуркіна І., Шурпа С., Підкамінний І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Web of science, Scopus**). 2023. Vol. 4(51). P. 466–479. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4111 (дата звернення: 12.12.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: доведена необхідність комплексного розуміння цільових ринків, включаючи культурні, економічні та регуляторні чинники; визначені ключові аспекти в контексті міжнародного маркетингу; обгрунтована значущість цифрових маркетингових інструментів та новітніх технологій у сприянні міжнародному розширенню).

52. Інноваційна трансформація фінансової установи в умовах диджиталізації та її вплив на управління соціальними конфліктами / Янковой Р., Стаднійчук Р., Жосан Г., Шаульська Л., Гарафонова О., Бірюков Є. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2024. Vol. 2(55). P. 75–88. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386 (дата звернення: 21.05.2024). (1,4 д.а., особисто автору – 0,7 д.а.: досліджено інноваційні трансформації, що відбуваються у фінансових установах у процесі глобальної цифровізації, та їхній вплив на управління соціальними конфліктами).

53. Янковой Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. *Економіка та реалії часу*. 2013. №1 (6). С. 27-29. (0,5 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: сформовано напрями підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві).

54. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В. Перфоманс – феномен сучасного мистецтва в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 97-100. (0,5 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено особливості цифрової трансфорації).

55. Янковой Р.В. Перспективи стратегування бізнесу на засадах використання цифрових активів. *Economic Synergy*. 2022. № 4. P. 142–153. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-11 (дата звернення: 14.06.2023). (1,0 д.а.).

56. Янковой Р.В., Соболь С.М. Foresight as a tool of strategic management of enterprises innovative activity. *Foresight-management: best world practice of development and integration of education, science and business*: International Scientific and Practical Conference, 23-30 жовтня 2017 р. Тбілісі, 2017. P.106-110. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано стратегічні напрями для інноваційних підприємств).

57. Янковой Р.В. Інноваційно-цифрова парадигма розвитку підприємств креативної індустрії. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року. Івано-Франківськ, 2022. С. 235-239. (0,3 д.а.).

58. Янковой Р.В. Цифрова трансформація підприємства як стимул інноваційного імпульсу в умовах антикризового управління. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. XI наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 14 груд. 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. 265 с. С. 53-58 (0,3 д.а.).

59. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Козловський Д.О. Інформаційна підтримка маркетингових досліджень на фармацевтичному ринку. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я*: II наук.-практ. інтернет-конференція з міжнародною участю, 19 січн. 2024 року. С. 249-253. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено напрями інформаційної підтримки маркетингових досліджень).

60. Янковой Р.В. Особливості впливу цифрових фінансів на інноваційну діяльність бізнесу. *Economic Synergy*. 2023. №1. P. 82–97. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-7 (дата звернення: 13.12.2023). (1,0 д.а.).

РОЗДІЛ 5

НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

5.1. Система інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Тема інтегрованих інструментів управлінського аналізу для інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу є надзвичайно важливою, особливо в контексті зростаючих вимог до конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваних ринкових умов. В умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції українським компаніям необхідно застосовувати передові техніки та підходи до управління, щоб утримати свої позиції на ринку та розширити свою присутність за його межами.

Застосування інтегрованих систем аналізу дозволяє підприємствам ефективно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на їх діяльність. Це передбачає оцінку ризиків, можливостей, сильних та слабких сторін бізнесу. Інтеграція таких інструментів, як SWOT, PESTEL або Balanced Scorecard, допомагає у формулюванні стратегій, які забезпечують інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Інновації є ключем до успіху в сучасному бізнес-середовищі, і систематичний управлінський аналіз відіграє вирішальну роль у виявленні та реалізації інноваційних можливостей. Зокрема, аналітичні інструменти дозволяють бізнесу прогнозувати тренди, виявляти нові ніші для входження та оптимізувати ресурси. Також важливим є впровадження цих інструментів для внутрішнього аудиту та контролю, що забезпечує постійне поліпшення процесів.

Враховуючи складність та динамічність сучасного бізнесу, надійна та ефективна система управлінського аналізу є не просто інструментом, а критично важливою складовою стратегічного планування. Вона забезпечує керівництво фірми необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, що підвищують ефективність та сприяють довгостроковому розвитку підприємства. Таким чином, розробка та впровадження інтегрованих інструментів управлінського аналізу є ключовими для досягнення стратегічних цілей українських компаній та їх успішної адаптації до змінюваних умов ринку [1].

Огляд наявних систем інструментів управлінського аналізу являє собою комплексний аналіз різноманітних методологій та інструментів, які використовуються в стратегічному управлінні для оцінки та планування бізнес-діяльності. Ці інструменти забезпечують основу для розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на компанії, та допомагають формулювати стратегічні ініціативи.

1. SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкості, можливості, загрози). SWOT-аналіз є одним із найпростіших, але водночас надзвичайно потужним інструментом стратегічного аналізу. Він дозволяє організаціям ідентифікувати внутрішні сили та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Ця методологія є особливо корисною для розробки стратегій на основі визначення ресурсів та можливостей для зростання, а також розуміння зовнішніх викликів (табл. 5.1) [2–4].

Таблиця 5.1

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу вітчизняного бізнесу

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**	**Можливості (Opportunities)**	**Загрози (Threats)**
Високий рівень адаптивності	Обмежений доступ до фінансування	Вихід на нові ринки	Конкуренція
Локальні знання	Низький рівень дослідницької діяльності	Співпраця з іноземними партнерами	Економічні кризи
Підтримка держави	Слабка інфраструктура	Зростання попиту на інноваційні продукти	Зміни в законодавстві
Висока кваліфікація персоналу	Бюрократія	Цифровізація	Відтік кадрів

Джерело: систематизовано автором

2. PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори). PEST-аналіз забезпечує рамки для аналізу макроекономічного середовища, в якому діє компанія. Цей інструмент важливий для визначення тенденцій і змін у зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на рішення та стратегії компанії. Особлива увага приділяється політичним змінам, економічним умовам, соціальним трендам та технологічним інноваціям (табл. 5.2) [5–7].

Таблиця 5.2

PEST-аналіз інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Політичні фактори (Political)	**Економічні фактори (Economic)**	**Соціальні фактори (Social)**	**Технологічні фактори (Technological)**
Позитивні: урядові програми підтримки інновацій, спрощення регулювання для стартапів.	*Позитивні:* внутрішній ринок, що зростає, інвестиції в інновації, розвиток венчурного капіталу.	*Позитивні*: зростання інтересу до інновацій, підвищення рівня освіти, підтримка підприємництва.	*Позитивні:* швидкий розвиток цифрових технологій, доступ до глобальних знань, зростання інвестицій в IT-сектор.
Негативні: політична нестабільність, корупція, недостатня прозорість у прийнятті рішень, часті зміни в законодавстві, бюрократичні перепони.	*Негативні:* обмежений доступ до фінансування, високі податки, інфляція, волатильність валютного курсу, економічні кризи.	*Негативні:* брак довіри до інновацій, низька купівельна спроможність, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, недостатня підтримка інноваційної культури в суспільстві.	*Негативні:* недостатня інфраструктура для розвитку та впровадження технологій, цифрова нерівність, ризики кібератак, залежність від імпортних технологій.
Можливості: участь у міжнародних програмах підтримки інновацій, лобіювання інтересів інноваційного бізнесу, розвиток державно-приватного партнерства.	*Можливості:* привабливість для іноземних інвесторів, розвиток нових ринків, зростання попиту на інноваційні продукти та послуги.	*Можливості:* збільшення кількості молодих підприємців, створення спільнот для обміну досвідом, популяризація успішних історій інновацій.	*Можливості:* розвиток штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей, впровадження цифрових технологій у традиційні галузі, створення нових інноваційних екосистем.
Загрози: зміни в політичному курсі, посилення регулювання, втрата державної підтримки, політичні конфлікти.	*Загрози:* глобальні економічні кризи, зростання процентних ставок, втрата конкурентоспроможності на світовому ринку.	*Загрози:* зростання соціальної напруженості, відсутність інтересу до інновацій у певних верств населення, посилення соціальної нерівності.	*Загрози:* швидка зміна технологій, поява нових конкурентів, ризик технологічного відставання, кіберзлочинність.

Джерело: систематизовано автором

Враховуючи проведені дослідження, нами запропоновані рекомендації для держави (сприяти стабільному політичному та економічному середовищу, розвивати інноваційну інфраструктуру, підтримувати науково-дослідну діяльність, спрощувати регуляторні процедури, залучати іноземні інвестиції);

для бізнесу (активно використовувати державні програми підтримки, розвивати партнерські відносини з науковими установами, інвестувати в розвиток персоналу, моніторити технологічні тренди, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі); для суспільства (підвищувати рівень обізнаності про інновації, підтримувати підприємницьку культуру, заохочувати молодь до наукової та інженерної діяльності).

3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Balanced Scorecard розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном як система, що дозволяє компаніям оцінювати свої операції не лише з фінансової точки зору, а й через перспективу клієнтів, внутрішніх процесів та інновацій. Це гарантує більш широкий погляд на організаційну ефективність і сприяє забезпеченню стратегічної відповідності між короткостроковими діями та довгостроковими цілями (табл. 5.3) [8–10].

Таблиця 5.3

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) для інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Перспектива	Стратегічна ціль	Показники	Цільові значення	Ініціативи
1	2	3	4	5
Фінансова	Збільшення прибутковості та рентабельності інноваційної діяльності	Відсоток доходів від інноваційних продуктів/послуг. Рентабельність інвестицій в інновації (ROI). Зниження витрат на виробництво завдяки інноваціям. Збільшення частки ринку інноваційних продуктів. Зростання капіталізації компанії	Збільшення частки доходів від інноваційних продуктів/послуг на 15% протягом 3 років. ROI не менше 20% протягом 5 років. Зниження витрат на виробництво на 10% протягом 2 років. Збільшення частки ринку на 5% протягом року. Зростання капіталізації компанії на 25% протягом 5 років	Розробка нових інноваційних продуктів/послуг з високою доданою вартістю. Оптимізація виробничих процесів. Вихід на нові ринки з інноваційними продуктами. Активна маркетингова кампанія для просування інновацій
Клієнтська	Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів інноваційними продуктами та послугами	Індекс задоволеності клієнтів (CSI). Індекс лояльності клієнтів (NPS). Кількість повторних покупок. Частка ринку. Відсоток клієнтів, які рекомендують компанію	Підвищення CSI на 10% протягом року. Підвищення NPS на 15% протягом 2 років. Збільшення кількості повторних покупок на 20% протягом року. Збільшення частки ринку на 5% протягом року. Підвищення відсотка клієнтів, які рекомендують компанію, на 10% протягом року	Проведення регулярних опитувань клієнтів. Впровадження програми лояльності. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Персоналізація продуктів та послуг. Створення спільноти клієнтів для обміну досвідом

Продовження табл.5.3

1	2	3	4	5
Внутрішні процеси	Підвищення ефективності та оптимізація інноваційних процесів	Час виведення нового продукту на ринок. Кількість впроваджених інноваційних проєктів. Витрати на дослідження та розробки (R&D). Відсоток успішних інноваційних проєктів. Кількість патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності	Скорочення часу виведення нового продукту на ринок на 20%. Збільшення кількості впроваджених інноваційних проєктів на 15% протягом року. Збільшення витрат на R&D на 10% протягом року. Підвищення відсотка успішних інноваційних проєктів на 5%. Збільшення кількості патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності на 10% протягом 2 років	Впровадження системи управління проєктами. Створення інноваційної лабораторії. Залучення зовнішніх експертів. Розвиток партнерських відносин з науковими установами. Організація конкурсів та хакатонів для співробітників
Навчання та розвиток	Розвиток інноваційного потенціалу співробітників	Кількість співробітників, які пройшли навчання з інноваційного менеджменту. Індекс залученості співробітників (ESI). Кількість ідей, запропонованих співробітниками. Відсоток співробітників, залучених до інноваційних проєктів. Рівень плинності кадрів серед інноваційних спеціалістів	Підвищення кількості співробітників, які пройшли навчання, на 20% протягом року. Підвищення ESI на 10% протягом року. Збільшення кількості ідей, запропонованих співробітниками, на 15% протягом року. Збільшення відсотка співробітників, залучених до інноваційних проєктів, на 5%. Зниження рівня плинності кадрів на 10% протягом року	Організація тренінгів та семінарів з інноваційного менеджменту. Створення системи мотивації та винагородження за інноваційні ідеї. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям. Розвиток партнерських відносин з університетами та науковими центрами

Джерело: систематизовано автором

4. Six Sigma є методологією, яка фокусується на зниженні помилок у виробничих та бізнес-процесах через статистичний аналіз. Цей підхід допомагає підвищити якість продукції та послуг, мінімізувати варіабельність у процесах і знизити витрати. Six Sigma використовує різні інструменти та техніки, такі як DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), для систематичного підходу до вирішення проблем і вдосконалення процесів (табл. 5.4) [11–12].

Таблиця 5.4

Six Sigma у виробничих та бізнес-процесах через статистичний аналіз

Фаза (DMAIC)	Ціль	Інструменти та методи	Метрики	Приклади
1	2	3	4	5
Визначення (Define)	Визначити проблему, яка потребує вирішення, та мету проєкту Six Sigma. Чітко сформулювати, які інноваційні процеси або продукти потребують покращення та які очікувані результати	Діаграма спорідненості. Аналіз стейкхолдерів. Голосування методом "багато голосів". SWOT-аналіз. Матриця пріоритетів	Визначення проблеми та її впливу на бізнес. Визначення мети проєкту з конкретними, вимірними показниками. Визначення стейкхолдерів та їх очікувань	Визначення проблеми низької ефективності процесу розробки нового продукту. Мета: скоротити час виведення нового продукту на ринок на 20% та збільшити відсоток успішних запусків на 10%. Визначення стейкхолдерів: керівництво, команда розробників, маркетинг, продажі
Вимірювання (Measure)	Зібрати дані про поточний стан процесу або продукту. Визначити ключові показники ефективності (KPI) та метрики, які будуть використовуватися для оцінки успішності проєкту	Діаграма Парето. Гістограма. Діаграма розкиду. Контрольна карта. Аналіз вимірювальної системи (MSA)	Визначення ключових показників ефективності (KPI). Збір даних про поточні значення KPI. Аналіз стабільності та варіабельності процесу. Визначення джерел варіації	Визначення KPI: час розробки, кількість дефектів, вартість розробки, задоволеність клієнтів. Збір даних про час розробки кожного етапу, кількість виявлених дефектів, витрати на кожному етапі, відгуки клієнтів після запуску. Аналіз даних для виявлення етапів з найбільшою варіабельністю та найбільшою кількістю дефектів
Аналіз (Analyze)	Проаналізувати зібрані дані, щоб виявити кореневі причини проблеми. Визначити, які фактори найбільше впливають на ефективність процесу або продукту	Діаграма Ісікави (риб'яча кістка). 5 Why. Регресійний аналіз. Аналіз відмов і ефектів (FMEA). Експеримент	Визначення кореневих причин проблеми. Визначення взаємозв'язків між факторами та KPI. Побудова моделей для прогнозування результатів	Аналіз даних показує, що найбільший вплив на час розробки мають недостатня комунікація між відділами, відсутність чітких вимог на початку проєкту та недостатня кількість тестування
Покращення (Improve)	Розробити та впровадити рішення для усунення кореневих причин проблеми. Впровадити інноваційні підходи, технології або методи, які дозволять покращити ефективність процесу або продукту	Дизайн експериментів (DOE). Пілотне тестування. Покрокове впровадження. Кайдзен. Бенчмаркінг	Розробка та впровадження рішень. Моніторинг результатів впровадження. Коригування рішень за потреби	Впровадження щотижневих зустрічей для координації між відділами, розробка шаблону для збору вимог на початку проєкту, збільшення часу на тестування. Пілотне тестування нових підходів на одному проєкті. Моніторинг результатів та коригування за потреби

Продовження табл. 5.4

1	2	3	4	5
Контроль (Control)	Розробити та впровадити систему контролю, щоб забезпечити стабільність досягнутих результатів та запобігти повторному виникненню проблеми. Встановити стандарти, процедури та відповідальність за підтримку покращень	Контрольні карти. Стандартні операційні процедури (SOP). Візуальний контроль. Аудит процесу. Статистичний процес контроль (SPC)	Встановлення стандартів та процедур. Моніторинг KPI. Регулярний аудит процесу. Впровадження системи попереджувальних дій	Встановлення стандартів для часу розробки кожного етапу, кількості дефектів та вартості. Регулярний моніторинг KPI та порівняння з цільовими значеннями. Проведення аудитів процесу розробки кожні 6 місяців. Розробка плану дій у разі відхилення від стандартів

Джерело: систематизовано автором

5. Сценарний аналіз дозволяє компаніям оцінювати потенційні майбутні сценарії і підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі. Цей інструмент корисний для стратегічного планування, оскільки допомагає розробляти гнучкі стратегії, які можуть адаптуватися до різних майбутніх умов (табл. 5.5) [13–18].

Таблиця 5.5

Сценарний аналіз інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу

Сценарій	**Опис**	**Ключові фактори**	**Можливі наслідки для бізнесу**	**Рекомендації для бізнесу**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Оптимістичний: сприятливе політичне та економічне середовище, активна державна підтримка інновацій, швидкий розвиток технологій, зростання інвестицій.	Стабільний політичний курс, сприятливе законодавство. Зростання економіки, низька інфляція, доступні кредити. Розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну. Збільшення інвестицій у науково-дослідну діяльність та стартапи. Зростання попиту на інноваційні продукти та послуги.	Політична стабільність, сприятливе законодавство, ефективна державна підтримка інновацій. Економічне зростання, доступ до фінансування, розвиток ринків капіталу. Високий рівень розвитку технологій, доступність сучасних технологічних рішень. Зростання попиту на інноваційні продукти та послуги, готовність споживачів до нових технологій. Високий рівень освіти та кваліфікації робочої сили, розвинена інфраструктура для підтримки інноваційної діяльності.	Швидкий розвиток інноваційного бізнесу, поява нових компаній та продуктів. Збільшення конкурентоспроможності вітчизняних компаній на світовому ринку. Зростання експорту високотехнологічної продукції. Створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях. Покращення якості життя населення завдяки впровадженню інноваційних рішень у різних сферах.	Активно інвестувати в дослідження та розробки (R&D). Впроваджувати нові технології та бізнес-моделі. Розвивати партнерські відносини з науковими установами та іншими компаніями. Виходити на нові ринки з інноваційними продуктами та послугами. Інвестувати в розвиток персоналу та підвищення кваліфікації співробітників.

Продовження табл. 5.5

1	2	3	4	5
Песимістичний: несприятливе політичне та економічне середовище, відсутність державної підтримки інновацій, повільний розвиток технологій, брак інвестицій.	Політична нестабільність, часті зміни в законодавстві, корупція. Економічна криза, висока інфляція, обмежений доступ до кредитів. Відставання у розвитку технологій, обмежений доступ до сучасних технологічних рішень. Низький попит на інноваційні продукти та послуги, консерватизм споживачів. Брак кваліфікованих кадрів, низький рівень інвестицій в освіту та науку.	Політична нестабільність, несприятливе законодавство, відсутність державної підтримки інновацій. Економічна криза, висока інфляція, обмежений доступ до фінансування. Технологічне відставання, обмежений доступ до сучасних технологій. Низький попит на інновації, консерватизм споживачів. Низький рівень освіти та кваліфікації робочої сили, відтік кадрів за кордон.	Занепад інноваційної діяльності, закриття стартапів та інноваційних компаній. Втрата конкурентоспроможності вітчизняних компаній на світовому ринку. Зниження експорту високотехнологічної продукції. Зростання безробіття у високотехнологічних галузях. Погіршення якості життя населення через відсутність доступу до сучасних технологій та інноваційних рішень.	Зосередитися на збереженні бізнесу та оптимізації витрат. Шукати нові ринки збуту та ніші з меншою конкуренцією. Впроваджувати інновації, спрямовані на зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва. Інвестувати в розвиток персоналу та підвищення кваліфікації співробітників. Співпрацювати з іншими компаніями та науковими установами для спільного вирішення проблем.
Реалістичний: помірне політичне та економічне середовище, обмежена державна підтримка інновацій, поступовий розвиток технологій, помірний рівень інвестицій.	Політична стабільність, але обмежені реформи. Помірне економічне зростання, помірна інфляція, обмежений доступ до кредитів. Поступовий розвиток технологій, доступ до деяких сучасних технологічних рішень. Помірний попит на інноваційні продукти та послуги, поступова зміна споживчих уподобань. Середній рівень освіти та кваліфікації робочої сили, обмежені можливості для розвитку інноваційної інфраструктури.	Політична стабільність, але обмежена підтримка інновацій з боку держави. Помірне економічне зростання, обмежений доступ до фінансування. Поступовий розвиток технологій, обмежений доступ до деяких сучасних технологічних рішень. Помірний попит на інновації		

Джерело: систематизовано автором

Знання та розуміння цих інструментів і методологій є важливими для керівників українських компаній, які прагнуть адаптуватися до швидко змінюваних умов, підвищити свою конкурентоспроможність і успішно реалізувати свої стратегічні цілі. Використання цих інструментів може значно покращити якість стратегічного управління та забезпечити стійкість розвитку бізнесу.

Інтеграція інструментів управлінського аналізу в стратегічне планування є ключовим компонентом для забезпечення ефективного управління та реалізації довгострокових цілей організації. Цей процес передбачає використання різноманітних аналітичних інструментів, щоб допомогти керівникам розуміти поточний стан бізнесу, прогнозувати майбутні тенденції та формувати стратегії, які сприяють досягненню корпоративних цілей.

Перший крок в інтеграції інструментів аналізу полягає у визначенні чітких стратегічних цілей. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART). За допомогою інструментів, таких як Balanced Scorecard, організації можуть трансформувати свої загальні стратегічні цілі у конкретні показники успіху, що дозволяє краще відстежувати прогрес та управляти виконанням.

Зібрані дані використовуються для глибшого розуміння внутрішніх процесів та зовнішнього середовища. Інструменти, такі як SWOT та PEST аналізи, допомагають ідентифікувати сили, слабкості, можливості та загрози, які впливають на організацію. Цей аналіз сприяє розумінню важливих тенденцій та викликів, що мають стратегічне значення для підприємства.

На основі зібраних даних та проведеного аналізу формуються стратегічні ініціативи. Ці ініціативи спрямовані на використання ідентифікованих можливостей та мінімізацію ризиків. Процес може передбачати застосування методологій, таких як Six Sigma, для підвищення ефективності процесів, або сценарного аналізу для планування різних стратегічних напрямків залежно від можливих майбутніх умов.

Після розробки стратегій наступний крок полягає у їх імплементації та моніторингу. Збалансована система показників може бути використана для відстеження прогресу за різними параметрами, як-от фінансові показники, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Моніторинг допомагає виявити потребу у корекціях та забезпечує постійне вдосконалення стратегічних ініціатив.

Інтеграція інструментів управлінського аналізу в стратегічне планування не лише підвищує ймовірність успіху організації в динамічному бізнес-середовищі, а й сприяє більшій адаптивності, раціональному прийняттю рішень та посиленню інноваційної діяльності. Це дозволяє компаніям більш ефективно конкурувати, використовуючи стратегічно зорієнтоване управління, засноване на даних та аналітиці.

Впровадження системи управлінського аналізу в умовах вітчизняного бізнесу України має свої специфічні особливості та виклики, що вимагають

особливого підходу. Ці особливості можуть охоплювати культурні аспекти, рівень зрілості корпоративного управління, технологічне забезпечення та загальне економічне середовище [19–21].

1. Культурні аспекти. Український бізнес часто характеризується сильними ієрархічними зв'язками та централізацією прийняття рішень. Це може ускладнювати впровадження систем, які вимагають широкої участі співробітників і децентралізації влади. Тому важливо адаптувати систему аналізу так, щоб вона враховувала ці культурні особливості, сприяючи поступовій зміні корпоративної культури та залученню співробітників.

2. Рівень зрілості корпоративного управління. В Україні багато компаній перебувають на різних етапах розвитку корпоративного управління, і не всі з них готові до комплексного впровадження передових систем аналізу. Важливо проводити оцінку готовності організації до змін, а також розробляти індивідуальні програми впровадження, що враховують конкретні потреби та можливості компанії.

3. Технологічне забезпечення. Наявність сучасних IT-рішень і доступ до аналітичних інструментів є критично важливими для ефективного впровадження систем управлінського аналізу. В Україні може спостерігатися розрив у технологічній оснащеності між великими та малими підприємствами. Розробка та інтеграція IT-інфраструктури, яка підтримує збір даних та їх аналіз, є важливим кроком у напрямку ефективного впровадження.

4. Економічне середовище. Економічна невизначеність та динамічні зміни у бізнес-середовищі вимагають від українських компаній гнучкості у стратегічному плануванні. Системи управлінського аналізу повинні бути досить гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін і допомагати компаніям відповідати на зовнішні виклики.

Впровадження систем управлінського аналізу в українському бізнесі вимагає комплексного підходу, що враховує особливості місцевого ринку, культурні аспекти, технологічний розвиток і економічне середовище. Підходи, засновані на міжнародному досвіді, повинні бути адаптовані до місцевих умов з метою забезпечення їх ефективності та прийнятності в українському контексті.

Створення Системи інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу (СІУА) передбачає розробку комплексного підходу до оцінки, аналізу та управління бізнес-стратегіями, що враховує інноваційні аспекти. Далі наведені ключові компоненти такої системи:

1. Визначення цілей і завдань.

1.1. Основні цілі: підвищення конкурентоспроможності; впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси; оптимізація управлінських рішень на основі даних.

1.2. Конкретні завдання: аналіз ринку та виявлення можливостей для інновацій; оцінка ефективності поточних бізнес-процесів; розробка інноваційної стратегії.

2. Збір та обробка даних.

2.1. Джерела даних: внутрішні (фінансові звіти, CRM-системи, виробничі показники); зовнішні (ринкові дослідження, дані конкурентів, соціальні мережі).

2.2. Інструменти для збору: системи управління даними (DMS); інструменти вебаналітики (Google Analytics, Yandex Metrica); опитувальники та анкети.

3. Методи аналізу.

3.1. Класичні методи: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, портфельний аналіз (BCG матриця).

3.2. Інноваційні методи: аналіз великих даних (Big Data Analytics), машинне навчання та моделі прогнозування, аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis).

4. Візуалізація та презентація даних.

4.1. Інструменти візуалізації: Matplotlib, Seaborn для наукових та статистичних графіків; Tableau, Power BI для інтерактивних візуалізацій; Dash, Plotly для вебдодатків.

4.2. Типи візуалізацій: гістограми, діаграми розсіювання; географічні карти для аналізу ринків; інтерактивні дашборди.

5. Розробка та впровадження інноваційної стратегії.

5.1. Етапи: виявлення інноваційних ідей через брейнштормінг та дослідження; розробка прототипів та тестування концепцій; впровадження інновацій з подальшим моніторингом ефективності.

5.2. Інструменти управління проєктами: Agile методології та SCRUM; системи управління проєктами (Jira, Asana).

6. Моніторинг і оцінка результатів.

6.1. KPI та метрики: визначення ключових показників ефективності (KPI); регулярний аналіз та звітування про досягнення цілей.

6.2. Інструменти моніторингу: аналітичні панелі управління; системи управління бізнес-процесами (BPM).

7. Постійне удосконалення.

7.1. Оцінка інновацій: зворотний зв’язок від клієнтів та співробітників; оцінка фінансових результатів та ROI.

7.2. Адаптація та оновлення стратегій на основі результатів.

Ця система допоможе вітчизняним бізнесам інтегрувати інновації у свої стратегії, забезпечуючи гнучкість і швидке реагування на ринкові зміни (табл. 5.6) [22–24].

Таблиця 5.6

Система інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Етап	Інструменти та методи	Опис	Приклади
1	**2**	**3**	**4**
1. Ідентифікація потреб бізнесу	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, інтерв'ю зі стейкхолдерами, фокус-групи, опитування	Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів; збір інформації від керівництва, співробітників, клієнтів, партнерів	SWOT-аналіз ринку електромобілів в Україні; PESTEL-аналіз впливу війни на аграрний сектор; інтерв'ю з керівниками відділів маркетингу та продажів
2. Аналіз наявних інструментів	Порівняльні таблиці, огляди літератури, демонстрації продуктів, консультації з експертами	Оцінка функціональності, вартості, зручності використання, сумісності з іншими системами, відгуків користувачів	Порівняння CRM-систем Bitrix24, amoCRM, Salesforce; огляд досліджень щодо ефективності використання Big Data в управлінні інноваціями; демонстрація роботи платформи Power BI

Продовження табл. 5.6

1	2	3	4
3. Визначення KPI	Balanced Scorecard (BSC), OKR (Objectives and Key Results), SMART-цілі	Вибір фінансових, маркетингових, операційних та інноваційних показників; постановка цілей, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі	BSC для оцінки ефективності впровадження нової продуктової лінійки; OKR для команди розробників мобільного додатку; SMART-цілі для збільшення частки ринку на 10% за рік
4. Розробка концепції системи	Діаграми потоків даних (DFD), діаграми сутність-зв'язок (ERD), UML-діаграми, прототипи інтерфейсів	Візуалізація структури системи, зв'язків між компонентами, логіки роботи, взаємодії з користувачем	DFD для системи управління проєктами; ERD для бази даних клієнтів; UML-діаграми для моделювання бізнес-процесів; прототипи екранів мобільного додатку
5. Вибір технологічної платформи	Аналіз вимог до продуктивності, безпеки, масштабованості, вартості; дослідження пропозицій від різних постачальників	Вибір між хмарними та локальними рішеннями, open source та комерційним програмним забезпеченням, різними мовами програмування та фреймворками	Порівняння хмарних платформ AWS, Azure, Google Cloud; аналіз можливостей використання Python та R для аналізу даних; вибір між базами даних PostgreSQL та MySQL
6. Створення прототипу	Agile-методології, Scrum, Kanban, мінімально життєздатний продукт (MVP)	Ітеративна розробка з частими релізами, швидким зворотним зв'язком від користувачів, поступовим додаванням функціоналу	Створення MVP мобільного додатку з базовими функціями; використання Scrum-дошки для відстеження завдань розробки; проведення щотижневих демо-презентацій для зацікавлених сторін
7. Тестування та доопрацювання	Юзабіліті-тестування, A/B-тестування, функціональне тестування, навантажувальне тестування	Перевірка зручності використання, ефективності різних варіантів дизайну, коректності роботи функцій, стійкості до високих навантажень	Проведення юзабіліті-тестування з цільовою аудиторією; A/B-тестування різних варіантів головної сторінки сайту; функціональне тестування модуля обробки замовлень; навантажувальне тестування серверної інфраструктури
8. Впровадження та навчання	Навчальні матеріали, Інструкції користувача, вебінари, тренінги, онлайн-курси, технічна підтримка	Забезпечення плавного переходу на нову систему, підвищення кваліфікації співробітників, допомога у вирішенні проблем	Розробка інструкцій користувача для CRM-системи; проведення вебінару з основ роботи з BI-платформою; організація тренінгу з використання інструментів прогнозування попиту
9. Моніторинг та оцінка	Дашборди, звіти, аналіз даних, опитування користувачів, бенчмаркінг	Відстеження KPI, виявлення тенденцій, порівняння з конкурентами, збір відгуків, визначення областей для покращення	Створення дашборду з ключовими показниками ефективності маркетингових кампаній; аналіз даних про продажі за допомогою BI-інструментів; опитування користувачів щодо задоволеності роботою мобільного додатку; бенчмаркінг з конкурентами за показниками інноваційності
10. Постійне вдосконалення	Збір ідей від співробітників, аналіз відгуків клієнтів, моніторинг технологічних трендів, участь у конференціях та семінарах	Пошук нових можливостей для оптимізації процесів, підвищення ефективності, впровадження інновацій	Створення внутрішньої платформи для збору ідей від співробітників; аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах; моніторинг нових технологій штучного інтелекту та машинного навчання; участь у конференціях з цифрової трансформації бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [19–24]

Адаптація та оновлення стратегій на основі результатів є ключовими елементами для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу. В умовах швидких змін на ринку та технологічних зрушень підприємства повинні бути готові оперативно реагувати на нові виклики і можливості. Адаптація стратегій полягає у постійному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх показників діяльності, що дозволяє визначити ефективність наявної стратегії та необхідність її коригування. Одним із головних завдань є створення системи моніторингу результатів, яка дозволяє відстежувати ключові показники ефективності (KPI), аналізувати зміни в поведінці споживачів, дії конкурентів, технологічні інновації та регуляторні зміни.

На основі зібраних даних проводиться оцінка ефективності стратегічних рішень, що дає змогу виявити слабкі місця та потенціал для вдосконалення. Оновлення стратегій, у свою чергу, передбачає впровадження змін на основі отриманих результатів та нових тенденцій. Це можуть бути коригування продуктової лінійки, розширення на нові ринки, перегляд маркетингових підходів, впровадження нових технологій або зміна організаційної структури. Важливим аспектом є також здатність до гнучкості та інноваційності, що передбачає відкритість до експериментів і готовність швидко адаптуватися до нових умов.

Оцінка ефективності стратегічних рішень є фундаментальним процесом, який дозволяє підприємствам аналізувати та вимірювати результати реалізації стратегій, визначати їх вплив на загальну діяльність і коригувати подальші дії. Вона складається з кількох ключових етапів. Перший етап – визначення критеріїв оцінки, що передбачає встановлення чітких і вимірюваних показників, які відображають стратегічні цілі організації. Це можуть бути фінансові показники – рентабельність, доходи, витрати, або нефінансові показники, наприклад частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, інноваційна активність тощо. Другий етап – збір та аналіз даних, необхідних для оцінки стратегічних рішень. Це включає і внутрішні дані, наприклад фінансові звіти та операційні показники, і зовнішні дані, зокрема аналіз ринку, конкурентного середовища та споживацьких вподобань. Зібрані дані аналізуються для оцінки поточних

результатів та виявлення тенденцій. Третій етап – порівняння з базовими показниками, яке передбачає зіставлення фактичних результатів з встановленими цілями для визначення ступеня їх досягнення і виявлення відхилень та їх причин. Четвертий етап – аналіз відхилень, що включає ідентифікацію причин невідповідностей між очікуваними та фактичними результатами, які можуть бути викликані внутрішніми факторами, такими як неефективне управління ресурсами, або зовнішніми, як-от зміни ринкових умов. П'ятий етап – впровадження коригувальних заходів на основі результатів аналізу для усунення виявлених проблем та підвищення ефективності. Це може передбачати перегляд стратегічних цілей, зміну управлінських підходів, впровадження нових технологій або коригування операційних процесів. Шостий етап – моніторинг та зворотний зв'язок, що передбачає постійний контроль результатів після впровадження коригувальних заходів, щоб оцінити їх успішність і досягнення бажаних результатів. Сьомий етап – постійне вдосконалення, яке є безперервним процесом адаптації та поліпшення підходів до оцінки стратегічних рішень з урахуванням нових даних і тенденцій, забезпечуючи здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Таким чином, оцінка ефективності стратегічних рішень є інтегрованою складовою управлінського процесу, що дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність діяльності та підтримувати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринкового середовища.

Інноваційне стратегування вітчизняного бізнесу потребує інтеграції підходів адаптації та оновлення стратегій у загальну бізнес-модель. Це означає, що підприємства повинні впроваджувати процеси постійного навчання та розвитку, стимулювати креативність та ініціативність серед працівників, а також будувати культуру, орієнтовану на зміни та вдосконалення. Використання таких сучасних технологій, як великі дані, штучний інтелект та машинне навчання, може значно підвищити ефективність процесу адаптації та оновлення стратегій, дозволяючи швидше аналізувати результати та приймати обґрунтовані рішення.

Отже, адаптація та оновлення стратегій на основі результатів є невід'ємною частиною інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу, що

дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно використовувати можливості ринку та швидко реагувати на виклики, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Система інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу має низку значущих переваг та перспектив. Завдяки інтеграції різноманітних аналітичних інструментів така система дозволяє комплексно оцінювати бізнес-процеси, виявляти слабкі місця і визначати оптимальні напрями розвитку. Переваги системи: підвищення ефективності прийняття рішень, зменшення ризиків, поліпшення координації між різними відділами компанії, а також можливість прогнозування майбутніх трендів та адаптації до них.

З іншого боку, перспективи впровадження такої системи передбачають розвиток інноваційної культури в компанії, підвищення її конкурентоздатності на ринку та можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Використання інтегрованого підходу дозволяє також оптимізувати використання ресурсів і сприяє стійкому розвитку бізнесу. Наявність комплексної системи аналізу стає важливою конкурентною перевагою, що дозволяє компаніям не лише виживати, а й процвітати в умовах постійних змін [25].

Крім того, система інструментів інтегрованого управлінського аналізу сприяє формуванню стратегій, що базуються на реальних даних і фактах, а не на інтуїції чи припущеннях. Це забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень і дозволяє ефективніше планувати ресурси та інвестиції. Такі системи інтегрують різні джерела даних, зокрема фінансові показники, ринкову аналітику, дані про конкурентів та внутрішні операційні процеси, що дозволяє отримати цілісну картину стану бізнесу.

Інноваційне стратегування вітчизняного бізнесу за допомогою інтегрованих систем аналізу передбачає гнучкість і адаптивність. Система дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів, таких як зміни в законодавстві, ринкові коливання, технологічні інновації або зміни споживчих

потреб. Це значно підвищує стійкість компанії до зовнішніх шоків і забезпечує довгострокову стабільність.

Перспективи використання інтегрованого управлінського аналізу також передбачають поліпшення комунікаційних процесів всередині компанії. Завдяки спільному доступу до єдиної інформаційної бази різні підрозділи можуть ефективніше обмінюватися даними і працювати над досягненням спільних цілей. Це сприяє узгодженню дій і зменшує ймовірність виникнення конфліктів або дублювання зусиль.

Крім того, впровадження таких систем підтримує культуру безперервного вдосконалення. Інтегрований підхід до аналізу дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації і впровадження нових методів роботи, що сприяє підвищенню продуктивності і ефективності діяльності компанії. В результаті компанії можуть швидше реагувати на зворотний зв’язок від клієнтів і постійно покращувати свої продукти та послуги [26].

Важливо зазначити, що інтегровані системи управлінського аналізу також сприяють підвищенню прозорості бізнесу. Керівництво компанії отримує доступ до точних і актуальних даних про всі аспекти діяльності, що полегшує моніторинг виконання стратегічних планів та коригування процесів у режимі реального часу. Це особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку.

Підсумовуючи, можна сказати, що система інструментів інтегрованого управлінського аналізу надає істотні переваги для вітчизняного бізнесу в контексті інноваційного стратегування. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню ефективності операцій, розвитку інноваційної культури, поліпшенню внутрішньої комунікації та забезпечує адаптивність і стійкість компанії до зовнішніх змін. Це створює надійну основу для довгострокового успіху та процвітання на ринку.

5.2. Фінансове забезпечення інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

В умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу інноваційне стратегування стало ключовим елементом успішного функціонування бізнесу. Вітчизняні підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, зобов'язані постійно впроваджувати інновації та розробляти ефективні стратегії розвитку. В цьому контексті фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль, оскільки визначає можливості підприємств для здійснення інноваційної діяльності, а також впливає на їх здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку. Інноваційне стратегування, яке містить планування, розробку та впровадження нових продуктів, процесів чи послуг, потребує значних фінансових ресурсів. Ефективне фінансове забезпечення інноваційного стратегування стає ключовим чинником успіху, оскільки забезпечує підприємствам необхідний капітал для реалізації інноваційних ініціатив та підтримання довгострокового зростання.

Фінансове забезпечення інноваційного стратегування – це процес залучення, розподілу та управління фінансовими ресурсами для підтримки і реалізації інноваційних стратегій підприємства. Воно охоплює весь спектр фінансових операцій, від формування бюджету до фінансування конкретних проєктів, і передбачає внутрішні та зовнішні джерела фінансування.

Основні елементи фінансового забезпечення:

1. Формування бюджету на інновації. Визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів, і розподіл цих ресурсів відповідно до пріоритетів компанії.

2. Залучення фінансових ресурсів. Пошук та залучення необхідних коштів з різних джерел – власних, залучених та запозичених, включно з внутрішніми фондами, кредитами, інвестиціями та грантами.

3. Управління фінансовими потоками. Контроль і управління використанням фінансових ресурсів для забезпечення ефективного та цільового витрачання коштів на інноваційні проєкти.

4. Моніторинг та оцінка ефективності фінансування. Аналіз результатів фінансування інноваційних проєктів та оцінка їхнього впливу на загальний розвиток підприємства для коригування стратегій фінансування [27].

Фінансове забезпечення відіграє ключову роль у підтримці інноваційного стратегування, оскільки дозволяє підприємствам:

1. Забезпечувати доступ до необхідних ресурсів. Реалізація інноваційних проєктів вимагає значних фінансових вкладень у НДДКР, придбання обладнання, впровадження нових технологій, навчання персоналу та маркетинг. Без належного фінансування реалізація цих ініціатив стає неможливою.

2. Підвищувати конкурентоспроможність. Інвестиції в інновації дозволяють компаніям створювати унікальні продукти та послуги, вдосконалювати виробничі процеси і технології, що, у свою чергу, забезпечує конкурентні переваги на ринку.

3. Мінімізувати фінансові ризики. Правильне планування та управління фінансами допомагає знижувати ризики, пов’язані з недостатнім фінансуванням чи неефективним розподілом ресурсів. Це сприяє більш стійкому та передбачуваному розвитку підприємства.

4. Стимулювати довгострокове зростання. Систематичне фінансування інновацій створює фундамент для сталого довгострокового розвитку компанії, забезпечуючи постійне вдосконалення продуктів та послуг і адаптацію до змін ринку.

5. Залучати інвесторів. Підприємства, що демонструють ефективне управління фінансовими ресурсами і здатність успішно реалізовувати інноваційні стратегії, мають вищі шанси на залучення інвестицій від банків, венчурних фондів та інших інвесторів [28].

У процесі фінансового забезпечення інноваційного стратегування підприємства стикаються з низкою викликів. Високий рівень невизначеності (інноваційні проєкти часто пов'язані з високим рівнем ризику і невизначеності,

що ускладнює прогнозування фінансових результатів і залучення інвестицій). Обмеженість доступу до фінансових ресурсів (особливо гостро ця проблема стоїть перед малими та середніми підприємствами, що мають обмежений доступ до зовнішнього фінансування та менш стійкі фінансові потоки). Необхідність спеціалізованих знань (ефективне управління фінансовими ресурсами для інноваційних проєктів вимагає спеціалізованих знань у сфері фінансового менеджменту, оцінки ризиків та інноваційної діяльності). Регуляторні бар'єри (у різних країнах можуть існувати регуляторні обмеження, які впливають на можливості залучення фінансування або використання певних фінансових інструментів).

Попри ці виклики існують перспективи для покращення фінансового забезпечення інноваційного стратегування. По-перше, розвиток фінансових інструментів. Використання сучасних фінансових інструментів, як-от венчурний капітал, краудфандинг та державні гранти, може значно розширити можливості для фінансування інновацій. По-друге, підтримка держави та міжнародних організацій. Підприємства можуть отримувати фінансову підтримку через програми розвитку інновацій, що пропонують субсидії, гранти чи податкові пільги. По-третє, підвищення фінансової грамотності. Інвестування в освіту та розвиток компетенцій у сфері фінансового менеджменту сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і зниженню ризиків.

Фінансове забезпечення є невід'ємною частиною інноваційного стратегування, яке визначає здатність підприємства до впровадження нових технологій і досягнення довгострокових цілей розвитку. Від ефективності фінансового забезпечення залежить успіх інноваційних проєктів, стійкість компанії до ринкових змін та її загальна конкурентоспроможність. Забезпечення доступу до різноманітних джерел фінансування, розвиток фінансових інструментів та покращення фінансової грамотності створюють сприятливі умови для сталого розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

Фінансування інноваційної діяльності є ключовим аспектом розвитку будь-якого підприємства, оскільки дозволяє здійснювати нововведення, впроваджувати нові технології та підтримувати конкурентоспроможність.

Основні джерела фінансування інноваційної діяльності можна розділити на внутрішні та зовнішні. Кожне з цих джерел має свої особливості, переваги та недоліки, що визначають їх доцільність у конкретних умовах.

Внутрішні джерела фінансування – власний капітал підприємства, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та реінвестовані кошти.

Власний капітал, що складається з інвестицій акціонерів та власників, дозволяє підприємству зберігати контроль над інноваційними проєктами, оскільки не вимагає залучення сторонніх інвесторів або кредиторів. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, що прагнуть зберегти незалежність у прийнятті стратегічних рішень. Однак, обмеженість власних ресурсів може стати серйозною перешкодою для реалізації масштабних інноваційних проєктів [29].

Нерозподілений прибуток, який реінвестується у розвиток підприємства, є ще одним важливим джерелом фінансування. Цей підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел і підтримує внутрішній фінансовий баланс. Використання прибутку для фінансування інновацій сприяє стабільності компанії, однак може обмежуватися обсягами генерованих доходів, що знижує його ефективність у разі невеликих фінансових надходжень.

Амортизаційні відрахування, що накопичуються від зносу основних засобів, також можуть бути спрямовані на фінансування інноваційної діяльності. Ці кошти можуть використовуватися для оновлення обладнання, придбання нових технологій чи модернізації виробництва. Проте залежність від амортизаційних відрахувань може бути обмежена тривалістю амортизаційного періоду та рівнем зносу активів.

Зовнішні джерела фінансування – банківські кредити, венчурний капітал, гранти та субсидії, фінансування через фондовий ринок та альтернативні форми фінансування, такі як краудфандинг.

Банківські кредити є традиційним джерелом фінансування, яке дозволяє отримати значні кошти у відносно короткий термін. Банки пропонують різні кредитні продукти, зокрема довгострокові кредити на придбання обладнання та короткострокові кредити на поповнення оборотного капіталу. Проте, висока

вартість кредитів, особливо в умовах високих процентних ставок, може обмежувати їхню доступність для малих та середніх підприємств.

Венчурний капітал є важливим джерелом фінансування для стартапів та компаній, що займаються високоризиковими інноваційними проєктами. Венчурні інвестори готові вкладати кошти в обмін на частку в компанії або на майбутні прибутки. Вони не тільки забезпечують фінансування, а й надають експертну підтримку, яка може бути критично важливою для успіху інноваційного проєкту. Основний недолік венчурного капіталу полягає у втраті частини контролю над компанією та необхідності ділитися прибутками з інвесторами.

Гранти та субсидії від державних органів, міжнародних організацій та фондів підтримки інновацій є вигідним джерелом фінансування, оскільки не вимагають повернення коштів. Вони спрямовані на підтримку інноваційних проєктів, які мають високий соціальний або економічний потенціал. Однак, отримання грантів часто пов'язане з жорсткими умовами відбору та необхідністю надання докладної звітності, що може ускладнити доступ до цього джерела фінансування.

Фондовий ринок надає можливість залучення коштів через випуск акцій чи облігацій. Продаж акцій дозволяє залучити значний капітал, але призводить до розмивання власності та необхідності дотримання високих стандартів корпоративного управління і звітності. Випуск облігацій може забезпечити стабільний потік фінансових ресурсів без втрати контролю над компанією, однак створює зобов’язання щодо виплати відсотків та повернення основної суми боргу [30].

Краудфандинг як альтернативна форма фінансування набуває популярності серед стартапів та інноваційних проєктів. Цей підхід дозволяє залучити кошти від широкої громадськості через спеціалізовані платформи. Він дає можливість не тільки отримати фінансування, а й протестувати ринкову спроможність продукту, залучити перших клієнтів та підвищити обізнаність про проєкт. Основними викликами краудфандингу є необхідність ефективної

комунікації з потенційними інвесторами та забезпечення прозорості використання залучених коштів.

Таким чином, кожне з джерел фінансування має свої переваги та недоліки, і вибір оптимального джерела залежить від специфіки підприємства, характеру інноваційного проєкту, фінансових можливостей і стратегічних цілей компанії. Комплексний підхід, що охоплює диверсифікацію фінансових джерел та ефективне управління наявними ресурсами, може забезпечити стабільне фінансове забезпечення інноваційної діяльності та підтримати довгостроковий розвиток підприємства.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні має свої специфічні особливості, обумовлені економічними і регуляторними умовами, які впливають на здатність підприємств залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для інноваційних проєктів. Ці особливості включають обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів, високу вартість зовнішнього фінансування, обмеженість доступу до венчурного капіталу та роль державних і міжнародних програм підтримки інновацій.

1. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів. Багато українських підприємств, особливо малі та середні, стикаються з недостатністю внутрішніх ресурсів для фінансування інновацій. Невеликі обсяги власного капіталу, низький рівень прибутковості та обмежені можливості реінвестування часто стають перешкодою для здійснення масштабних інноваційних проєктів. Це обмежує можливості підприємств для самостійного фінансування нововведень і змушує їх шукати альтернативні джерела фінансування.

2. Висока вартість зовнішнього фінансування. Залучення зовнішніх фінансових ресурсів, таких як банківські кредити, є проблематичним через високі процентні ставки та обмеженість доступу до довгострокових позик. Умови кредитування в Україні часто є менш сприятливими порівняно з розвиненими економіками, що створює додаткові фінансові бар'єри для підприємств, особливо для тих, які не мають достатньо ліквідних активів або високих кредитних рейтингів. Ця ситуація ускладнює залучення необхідних

коштів для впровадження інноваційних рішень і обмежує можливості для розвитку.

3. Обмеженість доступу до венчурного капіталу. Ринок венчурного капіталу в Україні ще недостатньо розвинений, що обмежує можливості для фінансування стартапів і високоризикових інноваційних проєктів. Венчурні інвестори в Україні мають обмежену готовність до фінансування проєктів з високим рівнем ризику через недостатню зрілість ринку та обмежений доступ до виходу з інвестицій через вторинні ринки або інші інструменти. Це призводить до дефіциту венчурного капіталу і обмежує можливості для розвитку інноваційних компаній, які потребують значних інвестицій на ранніх етапах розвитку.

4. Недостатність спеціалізованих фінансових інструментів. В Україні недостатньо розвинені фінансові інструменти, спеціалізовані на підтримці інноваційної діяльності, такі як державні фонди підтримки стартапів, інноваційні облігації або фондові ринки для молодих компаній. Це обмежує можливості підприємств для залучення капіталу і створює додаткові фінансові бар'єри для реалізації інноваційних проєктів. Відсутність розвинених інструментів фінансування призводить до низької диверсифікації фінансових джерел і підвищує залежність підприємств від традиційних методів залучення капіталу.

5. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій. Державні програми підтримки інноваційної діяльності в Україні, зокрема субсидії, гранти та податкові пільги, відіграють важливу роль у забезпеченні фінансових ресурсів для підприємств. Такі програми можуть включати підтримку НДДКР, інноваційних стартапів, а також проєктів, спрямованих на розвиток нових технологій. Міжнародні організації, такі як Європейський Союз, надають гранти та технічну підтримку для розвитку інноваційної інфраструктури. Однак, ефективність таких програм часто обмежена складною процедурою отримання фінансування, низьким рівнем інформованості підприємств та бюрократичними перепонами.

6. Складні регуляторні умови. Регуляторне середовище в Україні може створювати перешкоди для фінансування інноваційної діяльності. Комплексні та

мінливі правила оподаткування, недостатня прозорість регуляторних вимог і відсутність чіткої підтримки інновацій з боку державних органів можуть ускладнювати доступ до фінансування. Це створює додаткові адміністративні бар'єри для підприємств і знижує їхню здатність ефективно планувати та реалізовувати інноваційні стратегії [31].

7. Висока економічна та політична нестабільність. Економічні та політичні коливання, характерні для України, підвищують загальний рівень ризику і ускладнюють прогнозування фінансових потоків. Це може відлякувати інвесторів, особливо міжнародних, і обмежувати доступ до довгострокового фінансування для інноваційних проєктів. В умовах високої нестабільності підприємства змушені фокусуватися на короткострокових перспективах, що знижує їхню здатність до стратегічного планування інновацій.

8. Низький рівень фінансової грамотності та досвіду. Недостатній рівень фінансової грамотності та досвіду у сфері управління інноваційними проєктами також впливає на здатність підприємств ефективно залучати та використовувати фінансові ресурси. Це призводить до помилок у фінансовому плануванні, неефективного розподілу ресурсів та зростання фінансових ризиків. Відсутність досвіду роботи з новими фінансовими інструментами також обмежує можливості підприємств для використання сучасних методів фінансування (табл. 5.7) [32].

Таблиця 5.7

Основні особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні

Особливість	Опис
1	**2**
Переважання власних коштів підприємств	Українські підприємства переважно фінансують інноваційну діяльність за рахунок власних коштів, що обмежує масштаби інноваційних проєктів.
Обмежений доступ до кредитних ресурсів	Високі процентні ставки та вимоги до забезпечення кредитів ускладнюють доступ підприємств до банківського фінансування інновацій.
Недостатній розвиток венчурного фінансування	Венчурний капітал в Україні перебуває на стадії розвитку, що обмежує можливості фінансування стартапів та високотехнологічних проєктів.

Продовження табл. 5.7

1	2
Неефективність державної підтримки	Державні програми підтримки інновацій часто мають бюрократичні перепони та не завжди відповідають реальним потребам підприємств.
Низька інвестиційна привабливість	Політична нестабільність та недосконале законодавство знижують інвестиційну привабливість України для іноземних інвесторів.
Відсутність розвиненого фондового ринку	Обмежений доступ до фондового ринку ускладнює залучення капіталу через випуск акцій та облігацій.
Недостатня кваліфікація кадрів	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців у сфері інноваційного менеджменту та фінансів.
Значний вплив тіньової економіки	Тіньова економіка негативно впливає на інвестиційний клімат та обмежує можливості легального фінансування інновацій.
Позитивні зрушення в розвитку грантових програм	Збільшення кількості грантових програм від міжнародних організацій та фондів сприяє розвитку інноваційної діяльності в Україні.
Розвиток краудфандингових платформ	Краудфандинг стає дедалі популярнішим інструментом фінансування інноваційних проєктів в Україні.

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні стикається з численними викликами, що обмежують можливості підприємств для реалізації нововведень. Для подолання цих проблем необхідно розвивати інструменти фінансової підтримки, покращувати доступ до венчурного капіталу, спрощувати регуляторне середовище та підвищувати рівень фінансової грамотності. Це створить сприятливі умови для інноваційного розвитку і підвищить конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародній арені.

Підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційного стратегування є критично важливим для успішного впровадження нововведень та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств. В умовах специфічного фінансового середовища України розробка та реалізація комплексних стратегій стає необхідністю для подолання викликів і оптимізації використання фінансових ресурсів. Основні стратегії можуть містити диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію управління фінансовими ресурсами, активне залучення грантів і субсидій, розвиток партнерських

відносин з венчурними фондами, застосування сучасних фінансових інструментів, покращення фінансової грамотності та підвищення ефективності регуляторного середовища.

1. Диверсифікація джерел фінансування. Використання різних джерел фінансування дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від одного типу фінансових ресурсів. Для досягнення диверсифікації підприємства можуть: залучати внутрішні ресурси (інвестувати частину прибутку, амортизаційні відрахування та інші внутрішні фонди в інноваційні проєкти); використовувати банківські кредити (розглядати можливість залучення кредитів на різних умовах, оптимізуючи вибір між короткостроковими та довгостроковими позиками); шукати інвесторів (залучати приватних інвесторів, використовуючи інструменти венчурного капіталу або прямі інвестиції); розглядати краудфандинг (використовувати платформи для збору коштів від громадськості для підтримки інноваційних проєктів).

2. Оптимізація управління фінансовими ресурсами. Ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує раціональне використання коштів і підвищує фінансову стійкість підприємства. Підприємства можуть: впроваджувати системи фінансового контролю; використовувати сучасні інформаційні системи для контролю за витратами, доходами та фінансовими потоками; планувати бюджети інновацій (розробляти детальні бюджети для інноваційних проєктів, враховуючи всі можливі витрати та джерела фінансування); проводити фінансовий аналіз (регулярно аналізувати фінансові показники, оцінювати ефективність використання ресурсів і коригувати плани відповідно до результатів).

3. Активне залучення грантів і субсидій. Державні та міжнародні гранти і субсидії можуть стати важливим джерелом фінансування для інноваційних проєктів. Підприємства повинні моніторити можливості фінансування, постійно стежити за програмами підтримки інновацій, які пропонують гранти та субсидії, готувати якісні заявки, розробляти професійні бізнес-плани та заявки, які відповідають вимогам грантодавців. Використовувати консультантів: залучати

спеціалізованих консультантів для підготовки грантових заявок і управління проєктами, що фінансуються за рахунок грантів.

4. Розвиток партнерських відносин з венчурними фондами. Венчурний капітал може забезпечити значні фінансові ресурси та експертну підтримку для інноваційних проєктів. Для розвитку партнерства з венчурними фондами підприємства можуть: створювати привабливі інвестиційні пропозиції, тобто розробляти бізнес-плани, які чітко показують потенціал зростання і перспективи прибутку; брати участь у заходах для стартапів (відвідувати конференції, форуми та інші заходи, де можна знайти потенційних венчурних інвесторів); залучати менторів та експертів (працювати з менторськими програмами, які надають не тільки фінансування, а й експертну підтримку).

5. Застосування сучасних фінансових інструментів. Використання інноваційних фінансових інструментів може забезпечити додаткові можливості для залучення коштів. Серед таких інструментів можна виділити: інноваційні облігації (випуск облігацій, спеціально розроблених для фінансування інноваційних проєктів). Фінансові продукти на основі блокчейну (використання технології блокчейн для створення фінансових продуктів, що спрощують доступ до капіталу). Інструменти залучення капіталу через фінансові платформи (використання краудінвестингових платформ, що дозволяють збирати кошти від великої кількості інвесторів).

6. Покращення фінансової грамотності. Розвиток знань і навичок у сфері фінансового менеджменту дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси та знижувати ризики. Підприємства можуть: проводити навчання персоналу (організовувати тренінги та курси для співробітників з метою підвищення їхньої фінансової грамотності); залучати фінансових консультантів (використовувати послуги фінансових консультантів для оптимізації фінансових стратегій і управління ризиками). Використовувати сучасні фінансові інструменти (застосовувати програмне забезпечення для фінансового планування та аналізу, що дозволяє швидко приймати обґрунтовані рішення).

7. Підвищення ефективності регуляторного середовища. Зниження регуляторних бар'єрів і створення сприятливих умов для фінансування

інноваційної діяльності можуть стимулювати залучення додаткових ресурсів. Для цього важливо: спрощувати процедури отримання фінансування – зменшувати бюрократичні перепони та спрощувати процеси отримання грантів і субсидій; розробляти сприятливі податкові умови – впроваджувати податкові стимули для компаній, що інвестують в інновації; підтримувати розвиток фінансової інфраструктури – розвивати інструменти фінансового ринку, що дозволяють залучати капітал для інноваційних проєктів.

Таким чином, реалізація цих стратегій дозволить підприємствам підвищити ефективність фінансового забезпечення інноваційної діяльності, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу. Комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами і використання різних джерел фінансування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств і їхньому успішному функціонуванню в умовах сучасної економіки (табл. 5.8) [33–34].

Таблиця 5.8

Стратегії підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу

Стратегія	Опис	Переваги	Ризики/Недоліки	Приклад
1	2	3	4	5
Венчурне фінансування	Залучення капіталу від інвесторів, що спеціалізуються на фінансуванні стартапів та інноваційних проєктів	Великий потенціал прибутку для інвесторів, можливість отримання експертної підтримки	Високий ризик втрати інвестицій, можливість втрати контролю над компанією	Інвестиції венчурного фонду у технологічний стартап
Краудфандинг	Залучення фінансування від широкого кола людей через онлайн-платформи	Доступність для малих проєктів, можливість отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів	Необхідність створення привабливої кампанії, ризик недосягнення мети збору коштів	Збір коштів на виробництво нового гаджета через Kickstarter
Гранти та субсидії	Отримання безповоротної фінансової допомоги від державних органів, фондів чи інших організацій	Відсутність необхідності повернення коштів, можливість отримання додаткової підтримки	Висока конкуренція, необхідність відповідності чітким критеріям	Грант від урядової програми на дослідження у сфері відновлювальної енергетики

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5
Податкові пільги	Зниження податкового навантаження для компаній, що займаються інноваційною діяльністю	Стимулювання інноваційної активності, зниження витрат на дослідження та розробки	Необхідність відповідності вимогам законодавства, обмеженість дії пільг	Зниження податку на прибуток для IT-компаній
Партнерство з іншими компаніями	Співпраця з іншими компаніями для спільного фінансування та реалізації інноваційних проєктів	Об'єднання ресурсів та експертизи, розподіл ризиків	Необхідність узгодження інтересів, можливість конфліктів	Спільний проєкт фармацевтичної компанії та університету щодо розробки нового препарату
Використання власних коштів	Фінансування інновацій за рахунок прибутку компанії або залучення кредитів	Збереження контролю над компанією, незалежність від зовнішніх інвесторів	Обмеженість ресурсів, ризик фінансової нестабільності	Реінвестування прибутку у розробку нового продукту
Ініціальні пропозиції монет (ICO)	Залучення коштів через випуск та продаж власної криптовалюти	Швидке залучення значних коштів, глобальний доступ до інвесторів	Високий ризик для інвесторів, невизначеність регулювання	ICO стартапу, що розробляє блокчейн-платформу.

Джерело: запропоновано автором

Для ефективного впровадження стратегій підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційного стратегування підприємствам слід орієнтуватися на конкретні практичні кроки, що враховують їхні можливості та ринкові умови. Нижче наведені рекомендації для кожної зі стратегій, що допоможуть підприємствам досягти кращих результатів у фінансуванні інноваційної діяльності.

1. Диверсифікація джерел фінансування. Розробити стратегію диверсифікації фінансування. Включити в план фінансового забезпечення різні джерела фінансування (власний капітал, банківські кредити, гранти, венчурний капітал). Оцінити потенційні ризики та вигоди кожного джерела (табл. 5.9) [35].

Таблиця 5.9

Стратегії диверсифікації джерел фінансування інноваційного розвитку бізнесу

Стратегія	Опис	Переваги	Ризики/Недоліки	Приклади в Україні
Комбінування власних та позикових коштів	Використання власного капіталу (прибуток, амортизаційні відрахування) та залучення кредитів, облігацій	Збалансований підхід, можливість отримати податкові пільги на відсотки за кредитами	Ризик перевантаження борговими зобов'язаннями, необхідність забезпечення застави	Українські компанії часто використовують комбінацію кредитів від банків та власних коштів
Залучення інвестицій	Залучення коштів від венчурних фондів, бізнес-ангелів, приватних інвесторів.	Можливість отримати значні фінансові ресурси, експертну підтримку, доступ до мережі контактів	Ризик втрати частки власності, необхідність ділитися прибутком	Українські стартапи активно залучають інвестиції від Horizon Capital, AVentures Capital, TA Ventures
Використання державних програм підтримки	Участь у державних програмах, грантах, конкурсах	Доступ до безповоротних коштів або пільгових кредитів, підтримка держави	Висока конкуренція, складність оформлення документів, обмеженість фінансових ресурсів	Український фонд стартапів, програми підтримки експорту, інновацій від державних установ
Вихід на фондовий ринок	Розміщення акцій або облігацій на фондовій біржі	Залучення значних фінансових ресурсів, підвищення іміджу компанії	Високі витрати на підготовку та розміщення, ризик падіння вартості цінних паперів	Рідко використовують цей інструмент через недостатній розвиток фондового ринку
Альтернативні джерела фінансування	Краудфандинг, краудлендинг, факторинг, лізинг	Гнучкість, доступність для малого та середнього бізнесу	Вищі відсоткові ставки, ризик невиконання зобов'язань	Платформи "Спільнокошт", FinStream, P2PUniverse для краудлендингу

Джерело: систематизовано автором

2. Проведення фінансового планування. Створити детальний план залучення коштів, враховуючи потреби у фінансуванні на різних етапах розвитку інноваційних проєктів. Забезпечити готовність до змін у фінансових потребах і можливість швидкого залучення додаткових ресурсів. Забезпечити внутрішній контроль за фінансами. Впровадити системи внутрішнього контролю для моніторингу витрат і доходів, щоб уникнути недостачі коштів або їх нецільового використання.

2. Оптимізація управління фінансовими ресурсами. Впровадити сучасні фінансові інструменти. Використовувати програмне забезпечення для управління фінансовими потоками, прогнозування та аналізу фінансових показників. Залучити кваліфікованих фінансових спеціалістів. Наймати або консультуватися з фінансовими експертами для оптимізації управління фінансовими ресурсами і мінімізації ризиків. Впровадити систему регулярного аудиту. Проводити внутрішні та зовнішні аудити фінансових операцій для забезпечення прозорості й ефективності використання коштів.

3. Активне залучення грантів і субсидій. Моніторити можливості грантового фінансування. Регулярно відстежувати оголошення про доступні гранти та субсидії на державних і міжнародних платформах. Використовувати онлайн-ресурси, спеціалізовані на грантових програмах. Розробити шаблони грантових заявок. Підготувати стандартні шаблони для швидкої подачі заявок на різні гранти. Включити в них детальні бізнес-плани, розрахунки бюджету та іншу необхідну інформацію. Співпрацювати з грантовими консультантами. Використовувати послуги спеціалістів для підготовки та подання заявок, що підвищить шанси на успішне отримання грантів.

4. Розвиток партнерських відносин з венчурними фондами. Розробіть привабливі інвестиційні пропозиції. Підготуйте детальні бізнес-плани з прогнозами прибутковості та аналізом ризиків, які будуть цікавими для венчурних інвесторів. Будуйте мережу контактів. Активно беріть участь у заходах для стартапів, інноваційних форумах та бізнес-інкубаторах для встановлення контактів з потенційними інвесторами. Залучайте менторів. Співпрацюйте з досвідченими менторами та бізнес-ангелами, які можуть надати і фінансову підтримку, і консультації щодо розвитку бізнесу.

5. Застосування сучасних фінансових інструментів. Оцінюйте інноваційні фінансові інструменти. Досліджуйте можливості використання інструментів, таких як краудінвестинг, ICO (первинна пропозиція монет), або фінансування через блокчейн-платформи. Розробіть план впровадження. Створіть план, який включає оцінку необхідних інструментів, етапи впровадження та можливі ризики. Переконайтеся, що у вас є ресурси і знання для їх реалізації.

Співпрацюйте з фахівцями. Консультуйтеся з експертами у сфері нових фінансових технологій для впровадження інноваційних фінансових інструментів.

6. Покращення фінансової грамотності. Організуйте навчальні програми. Впровадьте регулярні тренінги для персоналу, орієнтовані на підвищення рівня фінансової грамотності і розуміння фінансових інструментів. Використовуйте онлайн-курси і ресурси. Заохочуйте співробітників до участі в онлайн-курсах, семінарах та вебінарах, присвячених фінансовому менеджменту та інноваціям. Розробіть систему наставництва. Введіть практику наставництва, де досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з новачками [36].

Фінансова грамотність є ключовою складовою успішного управління підприємством, особливо в умовах інноваційного стратегування, де точне планування та ефективне використання фінансових ресурсів мають вирішальне значення. Високий рівень фінансової грамотності дозволяє керівникам і співробітникам підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо залучення та управління фінансами, оптимізувати витрати, ефективно залучати інвестиції і знижувати фінансові ризики. В Україні, як і в багатьох інших країнах, підвищення фінансової грамотності є важливим аспектом розвитку бізнесу, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і стабільному економічному зростанню.

Основні аспекти покращення фінансової грамотності включають освітні програми, практичне навчання, використання сучасних технологій, підвищення фінансової обізнаності та розвиток культури фінансового управління. Ці заходи можуть бути реалізовані через різноманітні методи та інструменти, адаптовані до специфіки підприємств та потреб їхніх працівників.

Передусім впровадження систематичних освітніх програм є одним з найбільш ефективних підходів до підвищення фінансової грамотності. Підприємства можуть організовувати внутрішні тренінги, семінари та курси для своїх співробітників, орієнтовані на основи фінансового менеджменту, бюджетування, управління грошовими потоками, аналіз фінансових показників і використання сучасних фінансових інструментів. Такі освітні заходи можуть

проводитися і самостійно, і за допомогою зовнішніх експертів або спеціалізованих освітніх організацій.

Навчальні програми повинні охоплювати і базові концепції, і більш складні аспекти фінансового управління, що дозволить співробітникам глибше розуміти фінансові процеси і розвивати навички аналізу та прийняття фінансових рішень. Окрім цього, важливо включати практичні кейси та реальні ситуації, які дозволяють учасникам застосовувати здобуті знання на практиці.

Поряд з теоретичним навчанням важливим елементом є практичне навчання, яке передбачає залучення співробітників до реальних фінансових операцій і проєктів. Це може включати участь у складанні бюджетів, фінансовому плануванні, аналізі інвестиційних проєктів або управлінні ризиками. Практичне навчання сприяє кращому засвоєнню знань, оскільки співробітники мають можливість безпосередньо застосовувати набуті навички в роботі.

Наставництво також може бути ефективним методом навчання. Старші співробітники або фінансові менеджери можуть виступати як наставники для новачків або молодих фахівців, надаючи їм практичні поради, ділячись своїм досвідом і допомагаючи вирішувати конкретні фінансові завдання.

Сучасні технології можуть значно підвищити ефективність навчання та управління фінансами. Підприємства можуть використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для фінансового планування та аналізу, яке дозволяє автоматизувати багато процесів, зменшити кількість помилок і покращити точність фінансових розрахунків. Використання таких інструментів сприяє кращому розумінню фінансових даних і допомагає співробітникам швидше адаптуватися до нових фінансових умов.

Онлайн-курси та вебінари є ще одним важливим ресурсом для підвищення фінансової грамотності. Вони дозволяють співробітникам навчатися у зручний для них час, отримуючи доступ до сучасних знань і трендів у сфері фінансів. Платформи Coursera, edX, LinkedIn Learning тощо пропонують курси від провідних університетів і бізнес-шкіл, що охоплюють широкий спектр фінансових тем.

Підвищення загальної фінансової обізнаності серед співробітників також сприяє кращому управлінню фінансами на підприємстві. Це може включати регулярне інформування про фінансові показники компанії, ринкові тенденції, нові фінансові інструменти та практики. Внутрішні новини, інформаційні бюлетені та презентації можуть бути ефективними засобами для поширення фінансових знань.

Організація конкурсів, фінансових ігор та симуляцій також може бути корисною. Такі заходи дозволяють співробітникам випробувати свої знання в конкурентному середовищі, розвиваючи навички стратегічного фінансового планування та прийняття рішень.

Створення та підтримка культури фінансового управління на підприємстві передбачають встановлення стандартів і практик, які сприяють відповідальному ставленню до фінансових ресурсів. Це може включати: впровадження політик і процедур для управління фінансами, що забезпечують прозорість і підзвітність; регулярні звіти та аналіз фінансових показників, що дозволяють відстежувати прогрес і виявляти проблемні ділянки; заохочення ініціатив співробітників щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення витрат і оптимізації процесів.

Культура фінансового управління повинна підтримуватися на всіх рівнях підприємства, починаючи з керівництва і закінчуючи операційним персоналом. Важливо, щоб усі співробітники розуміли значення ефективного управління фінансами для досягнення стратегічних цілей компанії.

7. Підвищення ефективності регуляторного середовища. Співпрацюйте з асоціаціями та органами влади. Беріть участь у роботі галузевих асоціацій, обговореннях і консультаціях з органами влади для впливу на розробку сприятливих регуляторних норм. Використовуйте правові консультації. Найміть юридичних консультантів для аналізу і впровадження регуляторних вимог, щоб уникнути можливих проблем із законом. Забезпечте відповідність регуляторним вимогам. Впровадьте системи моніторингу змін у законодавстві і забезпечте відповідність діяльності підприємства актуальним регуляторним вимогам.

Практична реалізація стратегій підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційного стратегування потребує комплексного підходу і передбачає залучення різних джерел фінансування, оптимізацію управління ресурсами, активне використання можливостей грантового фінансування, розвиток відносин з венчурними інвесторами, застосування сучасних фінансових інструментів, підвищення фінансової грамотності та покращення регуляторного середовища. Впровадження цих рекомендацій дозволить підприємствам ефективно використовувати фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів і забезпечити їх стійкий розвиток.

5.3. Методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу є важливим з кількох причин і має значні перспективи для розвитку. По-перше, інноваційне стратегування дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку, використовуючи новітні технології та підходи для забезпечення конкурентоспроможності. Здатність швидко реагувати на ринкові умови і зміни, оптимізувати продукти та послуги згідно з потребами споживачів є ключовим фактором успіху.

По-друге, методичне забезпечення дозволяє структуризувати процес інноваційного стратегування, забезпечує чіткість і послідовність у реалізації інноваційних проєктів. Це сприяє кращому розумінню цілей та завдань, визначенню KPI та метрик для оцінки ефективності, що допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

По-третє, методичне забезпечення сприяє сталому розвитку бізнесу через інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності підприємства. Це включає не тільки технічні нововведення, а й інновації в управлінні, маркетингу, логістиці та інших сферах.

Загалом розвиток методичного забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку вітчизняного бізнесу, що є важливим кроком у забезпеченні його глобальної конкурентоспроможності (таблиця 5.10) [37–38].

Таблиця 5.10

Методика оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Етап	Діяльність	Методи оцінки	Показники ефективності
1. Аналіз поточного стану	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз	Рівень інноваційної активності, частка інноваційної продукції, кількість патентів, індекси інноваційної діяльності
2. Формулювання цілей інноваційного стратегування	Визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку, встановлення конкретних цілей	Експертні оцінки, бенчмаркінг, аналіз найкращих практик	Зростання ринкової частки, підвищення рентабельності, збільшення обсягів продажів інноваційної продукції
3. Розробка інноваційної стратегії	Вибір інструментів та механізмів реалізації стратегії, визначення ресурсів та бюджету	Модель SPACE, SWOT-аналіз, портфельний аналіз	Відповідність стратегії цілям підприємства, наявність необхідних ресурсів, реалістичність бюджету
4. Реалізація інноваційної стратегії	Впровадження інноваційних проєктів, моніторинг виконання плану, контроль витрат	Фінансовий аналіз, управління проєктами, KPI	Виконання плану проєктів, дотримання бюджету, досягнення проміжних цілей
5. Оцінка ефективності інноваційного стратегування	Аналіз результатів реалізації стратегії, виявлення відхилень, коригування плану	Збалансована система показників (BSC), фінансово-економічний аналіз, експертні оцінки	Досягнення цільових показників, відповідність результатів очікуванням, рівень задоволеності стейкхолдерів

Джерело: побудовано автором на основі [21–22]

Оцінка ефективності процесу інноваційного стратегування в діяльності вітчизняного бізнесу може базуватися на кількох ключових параметрах і методиках:

1. Визначення цілей та KPI. Перед початком оцінки важливо чітко визначити цілі інноваційної стратегії, які можуть включати зростання доходу, зменшення витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки

ринку тощо. Для кожної з цих цілей розробляються специфічні показники ефективності (KPI), зокрема час виведення нового продукту на ринок, ROI (повернення інвестицій), частота інноваційних рішень тощо.

2. Моніторинг реалізації стратегії. Процес моніторингу передбачає постійний збір даних про перебіг реалізації інновацій та їх вплив на бізнес. Це допомагає виявляти можливі відхилення від плану та вчасно коригувати стратегію. Аналіз впливу: важливо оцінити, наскільки інновації вплинули на основні показники діяльності підприємства. Це може включати аналіз зміни доходів, зміни в операційних витратах, покращення продуктивності, зміни в споживчому відгуку та лояльності клієнтів.

3. Зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. Залучення персоналу, клієнтів, партнерів та інвесторів до оцінювання інновацій може забезпечити додаткові перспективи щодо їх ефективності. Опитування, інтерв'ю та засідання фокус-груп є ефективними методами для збору такого зворотного зв'язку.

4. Фінансовий аналіз. Використання фінансових інструментів, таких як аналіз чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та періоду окупності інвестицій, допомагає оцінити економічну вигоду від інновацій.

5. Бенчмаркінг та порівняння з конкурентами. Оцінка інноваційної діяльності в контексті діяльності конкурентів може допомогти визначити, наскільки ефективно підприємство використовує інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності [31].

Застосування цих методів дозволить комплексно оцінити ефективність інноваційного стратегування та визначити шляхи його оптимізації для подальшого розвитку вітчизняного бізнесу.

Нами запропоновано модель оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу (рис. 5.1). Особливості моделі оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу полягають у низці адаптацій та специфічних підходів, які враховують унікальні умови та виклики, з якими стикаються місцеві компанії. Значення такої моделі визначається потребою у забезпеченні

конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості в швидко змінних ринкових умовах.

Перше та найважливіше – модель повинна бути гнучкою, щоб можна було швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Вітчизняні компанії часто стикаються з волатильністю економічних умов, тому здатність оперативно переглядати та коригувати інноваційні стратегії є критично важливою. Це включає регулярне оновлення KPI та інших показників оцінки, заснованих на актуальних бізнес-потребах та ринкових трендах.

Друге – модель повинна бути інтегрованою, охоплюючи всі рівні організації. Інноваційна стратегія не може обмежуватися лише департаментом досліджень та розробок чи маркетингу; вона має бути вбудована в кожен аспект діяльності компанії, включно з виробництвом, логістикою, персоналом та фінансами. Такий підхід забезпечує комплексне та єдине бачення інноваційної діяльності.

Третє – особливість моделі полягає у зосередженні на місцевих інноваціях з урахуванням специфіки ринку. Вітчизняні компанії повинні не тільки імпортувати технології чи підходи, а й адаптувати їх до місцевих умов та розробляти власні інноваційні рішення, які відповідають особливостям вітчизняного споживача.

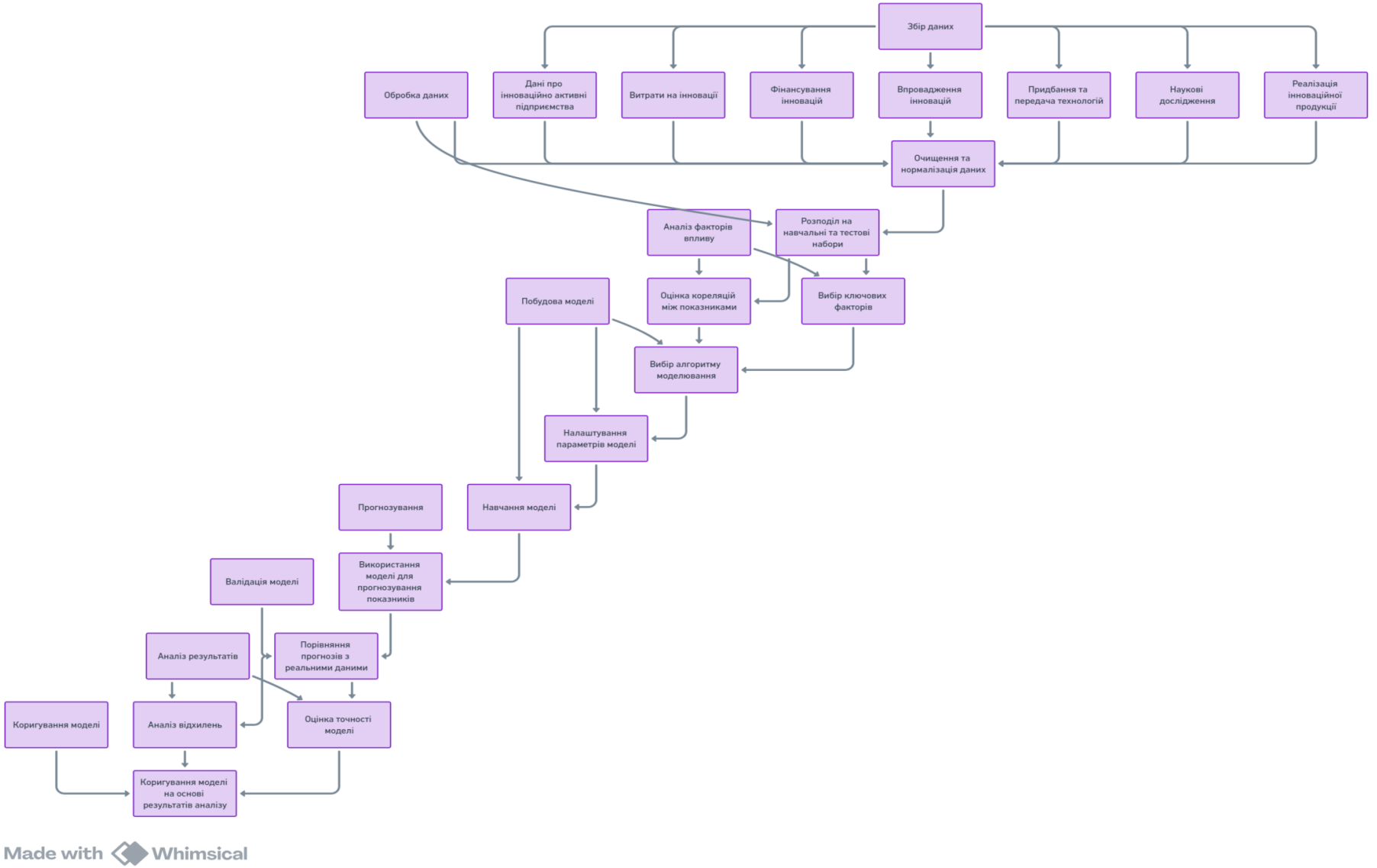


Рис. 5.1. Блок-схема моделі оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Четверте – важливо враховувати соціально-економічний контекст, у якому діє підприємство. Це передбачає забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку через інновації, що позитивно впливають не тільки на економічні, а й на соціальні показники.

Нарешті, модель має елементи прозорості та звітності. Відкритий доступ до інформації про інноваційні процеси та їх результати дозволяє підвищити довіру з боку інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін, а також сприяє кращій координації дій і реалізації стратегічних ініціатив.

Така модель оцінки ефективності створює основу для розвитку інноваційного потенціалу вітчизняного бізнесу, забезпечуючи його стійкість і адаптивність до змінюваних умов глобалізованої економіки. Для реалізації запропонованої моделі обґрунтовано та застосовано методику прогнозування інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу, яке було проведено на основі даних за 2018–2022 роки. Основною метою було визначення трендів та прогнозування ключових показників інноваційного розвитку на період 2023–2027 роки. Розглянемо докладно складові такої методики.

1. Підготовка даних. Дані були отримані з офіційних статистичних джерел, що містять показники інноваційного розвитку за 2018–2022 роки (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Індикатори інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу за 2018-2022 роки

Рік	Кількість інноваційно активних підприємств, % до загальної кількості підприємств	Витрати на інновації підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами	Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), % до загальної кількості підприємств	Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємствами	Кількість придбаних та переданих нових технологій підприємствами	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)
2018	10,80%	2,10%	82,3 млрд грн	8,30%	12500	9800	117000	1,80%
2019	11,20%	2,20%	87,5 млрд грн	8,80%	13100	10200	121000	1,90%
2020	9,90%	1,90%	78,8 млрд грн	7,50%	11800	9500	113000	1,60%
2021	10,40%	2,00%	83,2 млрд грн	8,10%	12300	10000	118000	1,70%
2022	11,10%	2,30%	92,1 млрд грн	8,90%	13200	10400	124000	1,80%

Джерело: побудовано на основі офіційних даних Державної служби статистики

2. Методи прогнозування. Було обрано метод лінійної регресії для прогнозування, який базується на виявленні лінійної залежності між незалежною змінною (рік) та залежною змінною (значення показника). Для кожного показника створено окрему модель лінійної регресії з використанням бібліотеки scikit-learn.

У процесі прогнозування інноваційного розвитку бізнесу було використано лінійну регресію. Лінійна регресія – це метод статистичного аналізу, який моделює залежність між незалежною змінною (роками) та залежною змінною (значенням показника).

2.1. Основна формула лінійної регресії. Лінійна регресія для одного незалежного параметра може бути представлена формулою [38]:

$$\check{Y} = b_0 + b_1 * x$$

де:

$\check{Y}$ — прогнозоване значення залежної змінної,

b_0 — вільний член (перетин з віссю y),

b_1 — коефіцієнт регресії (нахил прямої),

x — значення незалежної змінної (року).

2.2. Визначення коефіцієнтів b_0 та b_1

Коефіцієнти b_0 та b_1 обчислюються за такими формулами:

$$b_1 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \cdot \bar{x}$$

де:

x_i—значення незалежної змінної (рік) для і-го спостереження,

y_i — значення залежної змінної (показник) для і-го спостереження,

$\bar{x}$ — середнє значення незалежної змінної (років),

$\bar{y}$ — середнє значення залежної змінної (показника).

2.3. Алгоритм прогнозування

Крок 1: обчислення середніх значень

Обчислення середніх значень для років та показників:

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} y_i$$

Крок 2: обчислення коефіцієнта нахилу b_1

Розрахунок коефіцієнта нахилу:

$$b_1 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})(y_i-\bar{y})}{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2}$$

Крок 3: обчислення вільного члена b_0

Розрахунок вільного члена:

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \cdot \bar{x}$$

Крок 4: побудова моделі

Підстановка обчислених коефіцієнтів b_0 та b_1 у рівняння регресії для прогнозування:

$$\hat{y} = b_0 + b_1 \cdot x$$

Крок 5: прогнозування майбутніх значень

Використання моделі для прогнозування значень на майбутні роки:

$$\hat{y}_{future} = b_0 + b_1 \cdot x_{future}$$

де x_{future} — значення майбутнього року, для якого проводиться прогнозування.

Отже, лінійна регресія дозволяє моделювати залежність показників від часу та прогнозувати їх майбутні значення на основі наявних даних. Цей підхід був застосований до кожного з показників, описаних вище.

Розглянемо детально кожен з індикаторів та проведемо прогнозування їх значень для забезпечення прийняття ефективних рішень у майбутньому. Було обрано метод лінійної регресії для прогнозування, який базується на виявленні

лінійної залежності між незалежною змінною (рік) та залежною змінною (значення показника). Для кожного показника створено окрему модель лінійної регресії з використанням бібліотеки scikit-learn. Код для створення моделі представлено на рис. 5.2.

```
from sklearn.linear_model import LinearRegression

def create_forecast_model(years, data):
    model = LinearRegression()
    X = np.array(years).reshape(-1, 1)
    y = np.array(data)
    model.fit(X, y)
    return model
```

```
def predict_future(model, years):
    return model.predict(years.reshape(-1, 1))
```

```
years = np.array([2018, 2019, 2020, 2021, 2022])
data = np.array([10.8, 11.2, 9.9, 10.4, 11.1])

model = create_forecast_model(years, data)
future_years = np.array([2023, 2024, 2025, 2026, 2027])
predictions = predict_future(model, future_years)
```

Рис. 5.2. Прогнозна модель з використанням функції «predict»

Джерело: отримані розрахунки з програми Python

Для побудови факторної моделі впливу представлених показників на розвиток економіки України можна використовувати методи множинної лінійної регресії або більш складні факторні аналізи, як-от метод головних компонент (PCA). Ми зосередимося на побудові моделі за допомогою множинної лінійної регресії, яка покаже, як різні показники впливають на цільову змінну, що представляє розвиток економіки (рис. 5.3).

```python
import matplotlib.pyplot as plt
import pandas as pd
import numpy as np
from sklearn.linear_model import LinearRegression

# Підготовка даних
X = df[[
    'Кількість інноваційно активних підприємств, % до загальної кількості підприємств',
    'Витрати на інновації підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної пр
    'Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні проц
    'Кількість придбаних та переданих нових технологій підприємствами',
    'Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок',
    'Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загальн
]]

y = df['Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності, млрд грн']

# Побудова моделі багатовимірної лінійної регресії
model = LinearRegression()
model.fit(X, y)

# Отримання коефіцієнтів моделі
coefficients = model.coef
```

```python
# Назви предикторів
predictor_names = [
    'Кількість інноваційно активних підприємств (%)',
    'Витрати на інновації (%)',
    'Кількість підприємств, що впроваджували інновації (%)',
    'Кількість нових технологій (одиниць)',
    'Кількість працівників НДР (осіб)',
    'Обсяг реалізованої інноваційної продукції (%)'
]

# Візуалізація коефіцієнтів моделі
plt.figure(figsize=(12, 6))
plt.barh(predictor_names, coefficients, color='skyblue')
plt.xlabel('Вага Коефіцієнта')
plt.title('Вплив показників на обсяг фінансування інноваційної діяльності')
plt.grid(True)
plt.tight_layout()
plt.savefig('/mnt/data/influence_graph.png')
plt.close()

'/mnt/data/influence_graph.png'
```

Рис. 5.3. Результати представлення множинної лінійної регресії

Джерело: отримані розрахунки з програми Python

Візуалізація коефіцієнтів моделі проводилася шляхом побудови горизонтальної гістограми для відображення коефіцієнтів (рис. 5.4).

```
plt.figure(figsize=(12, 6))
plt.barh(predictor_names, coefficients, color='skyblue')
plt.xlabel('Вага Коефіцієнта')
plt.title('Вплив показників на обсяг фінансування інноваційної діяльності')
plt.grid(True)
plt.tight_layout()
plt.savefig('influence_graph.png')
plt.show()
```

Повний код

python Копировать код

```
import pandas as pd
from sklearn.linear_model import LinearRegression
import matplotlib.pyplot as plt

# Вхідні дані
data = {
    'Рік': [2018, 2019, 2020, 2021, 2022],
    'Кількість інноваційно активних підприємств (%)': [10.8, 11.2, 9.9, 10.4, 11.1],
    'Витрати на інновації (%)': [2.1, 2.2, 1.9, 2.0, 2.3],
    'Кількість підприємств, що впроваджували інновації (%)': [8.3, 8.4, 7.7, 8.0, 8.5],
    'Кількість нових технологій (одиниць)': [9800, 10200, 9500, 10000, 10400],
    'Кількість працівників НДР (осіб)': [117000, 121000, 113000, 118000, 124000],
    'Обсяг реалізованої інноваційної продукції (%)': [1.8, 1.9, 1.6, 1.7, 1.8],
    'Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності (млрд грн)': [82.3, 87.5, 78.8,
}

df = pd.DataFrame(data)
```

Рис. 5.4 (а). Візуалізація коефіцієнтів моделі горизонтальної гістограми

Джерело: отримані розрахунки з програми Python

```python
# Назви предикторів
predictor_names = [
    'Кількість інноваційно активних підприємств (%)',
    'Витрати на інновації (%)',
    'Кількість підприємств, що впроваджували інновації (%)',
    'Кількість нових технологій (одиниць)',
    'Кількість працівників НДР (осіб)',
    'Обсяг реалізованої інноваційної продукції (%)'
]

# Збереження коефіцієнтів у CSV файл
coefficients_df = pd.DataFrame({
    'Показник': predictor_names,
    'Вага Коефіцієнта': coefficients
})

coefficients_df.to_csv('coefficients.csv', index=False)

# Візуалізація коефіцієнтів моделі
plt.figure(figsize=(12, 6))
plt.barh(predictor_names, coefficients, color='skyblue')
plt.xlabel('Вага Коефіцієнта')
plt.title('Вплив показників на обсяг фінансування інноваційної діяльності')
```

Рис. 5.4 (б). Візуалізація коефіцієнтів моделі горизонтальної гістограми

Джерело: отримані розрахунки з програми Python

Графік «Прогнозна модель оцінки витрат на інновації підприємств в Україні, (%)» (рис. 5.5) демонструє вплив частки витрат підприємств на інноваційну діяльність на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Представлено, як збільшення інвестицій в інновації сприяє зростанню інноваційної продукції. Важливість цього індикатора полягає у тому, що витрати на інновації є критичним елементом для розвитку нових технологій і продуктів, що може привести до збільшення ринкової частки і доходів підприємства.

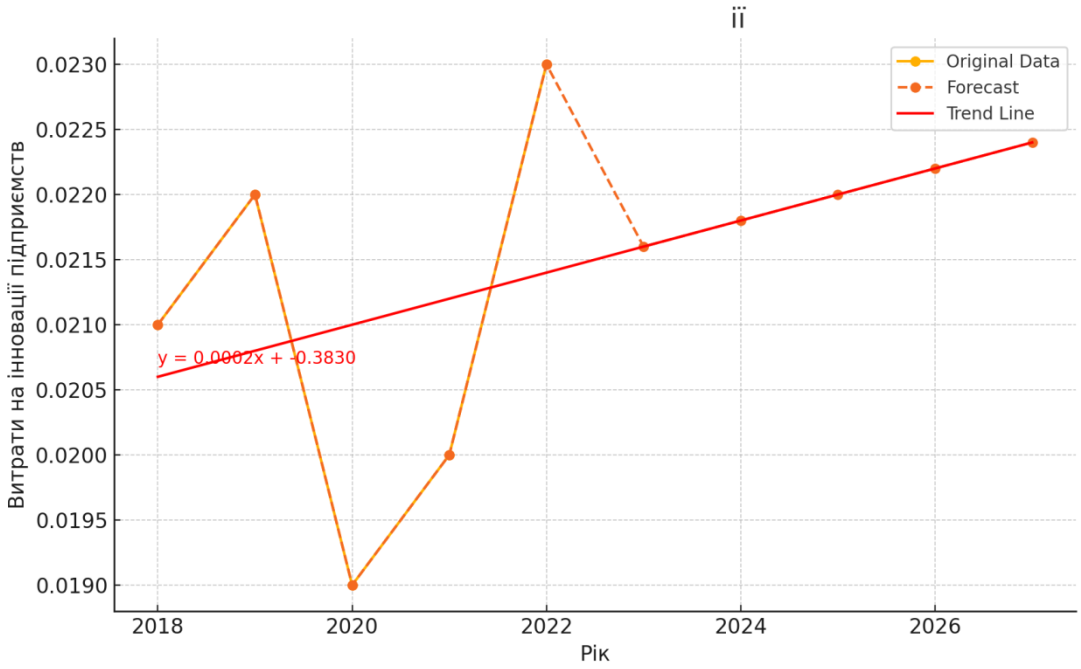


Рис. 5.5. Прогнозна модель оцінки витрат на інновації підприємств в Україні, (%)

Джерело: розраховано та побудовано автором

Встановлено, що зростання витрат на інновації корелює з більшим обсягом реалізованої інноваційної продукції. Інвестування в інновації допомагає підприємствам розробляти і впроваджувати нові продукти і технології, що сприяє зростанню.

Наступним індикатором інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу є загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності (млрд грн). На графіку представлено залежність між загальним обсягом фінансування інноваційної діяльності та обсягом реалізованої інноваційної продукції (рис. 5.6). Відображено тренд і взаємозв'язок між обсягом фінансування і результатами інноваційної діяльності. Адже саме фінансування є основним двигуном інноваційного розвитку, надаючи ресурси для досліджень, розробок та впровадження нових технологій.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що загальний обсяг фінансування інновацій позитивно впливає на обсяг інноваційної продукції. Це свідчить про те, що більший доступ до фінансових ресурсів підтримує інноваційні проєкти і розвиток інноваційної діяльності.

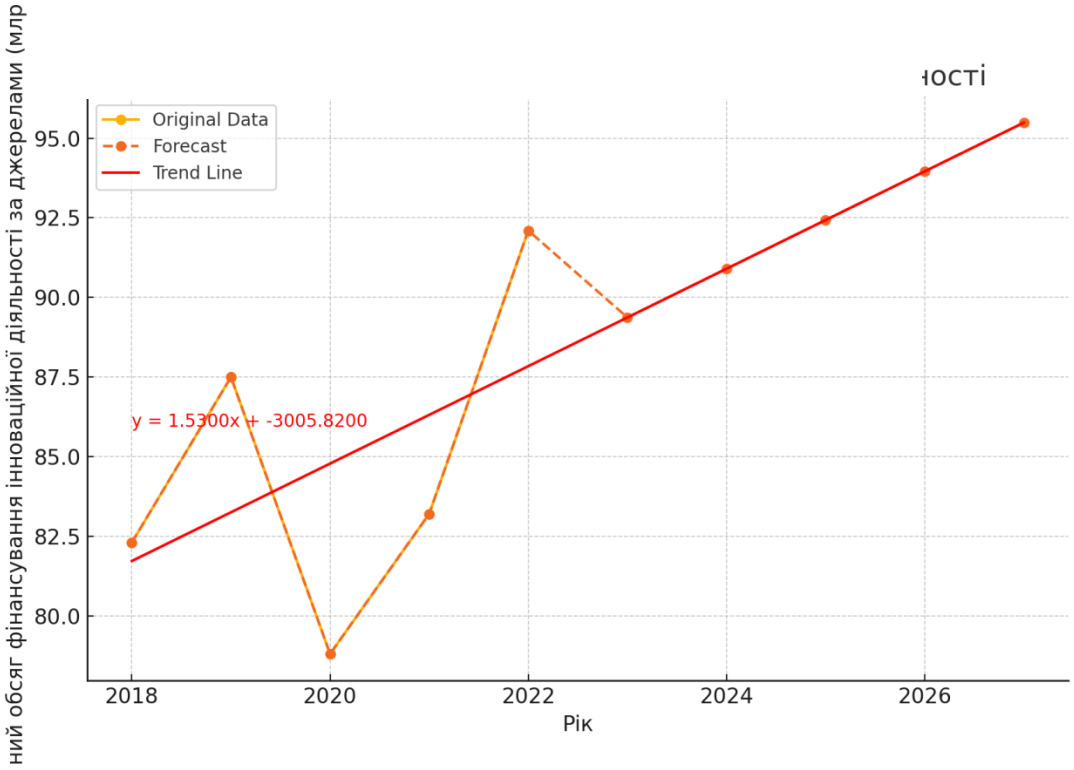


Рис. 5.6. Прогнозна модель оцінки загального обсягу фінансування інноваційної діяльності

Джерело: розраховано та побудовано автором

Важливим індикатором в оцінці розвитку інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу є кількість інноваційно активних підприємств. Представлений нами графік ілюструє, як частка підприємств, що активно займаються інноваційною діяльністю, впливає на обсяг реалізованої інноваційної продукції (рис. 5.7). Відображено тренд і залежність між цими двома показниками. Підприємства, які активно інвестують в інновації, здатні створювати нові продукти та технології, що підвищує їх конкурентоспроможність і сприяє економічному зростанню.

Збільшення частки інноваційно активних підприємств має позитивний вплив на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це вказує на важливість активізації інноваційних процесів серед підприємств для підвищення інноваційної продуктивності.

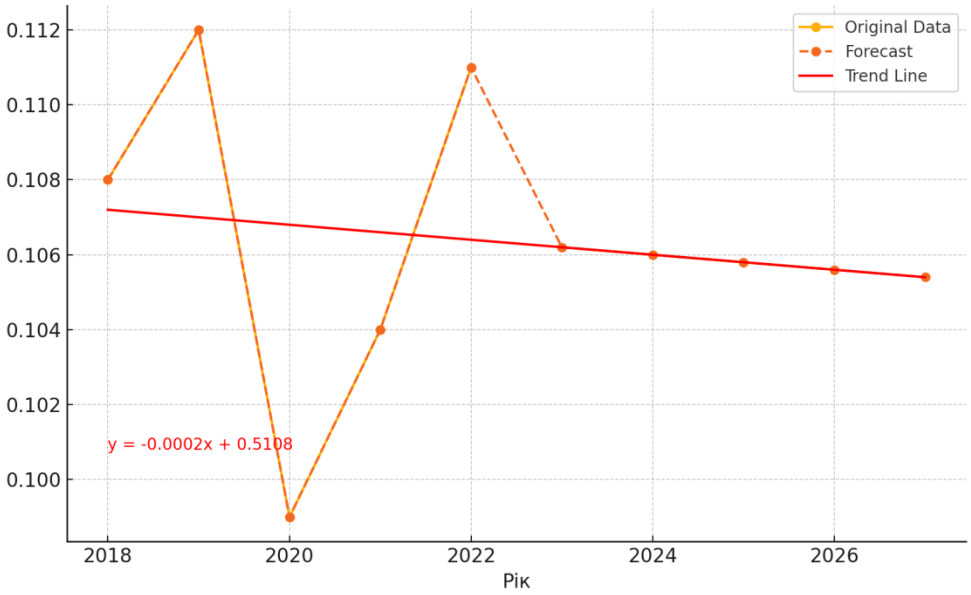


Рис. 5.7. Прогнозна модель кількості інноваційно активних підприємств в Україні

Джерело: розраховано та побудовано автором

Проведені розрахунки на рис. 5.8 демонструють вплив кількості нових технологій, придбаних і переданих підприємствами, на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Показано, як використання нових технологій впливає на продуктивність підприємств. Встановлено, що придбання і впровадження нових технологій дозволяє підприємствам підвищувати свою ефективність, знижувати витрати та покращувати якість продуктів, що є важливим для інноваційного розвитку.

Більша кількість придбаних та переданих нових технологій сприяє збільшенню обсягу інноваційної продукції. Це засвідчує важливість технологічного трансферу і адаптації нових технологій для стимулювання інноваційного розвитку.

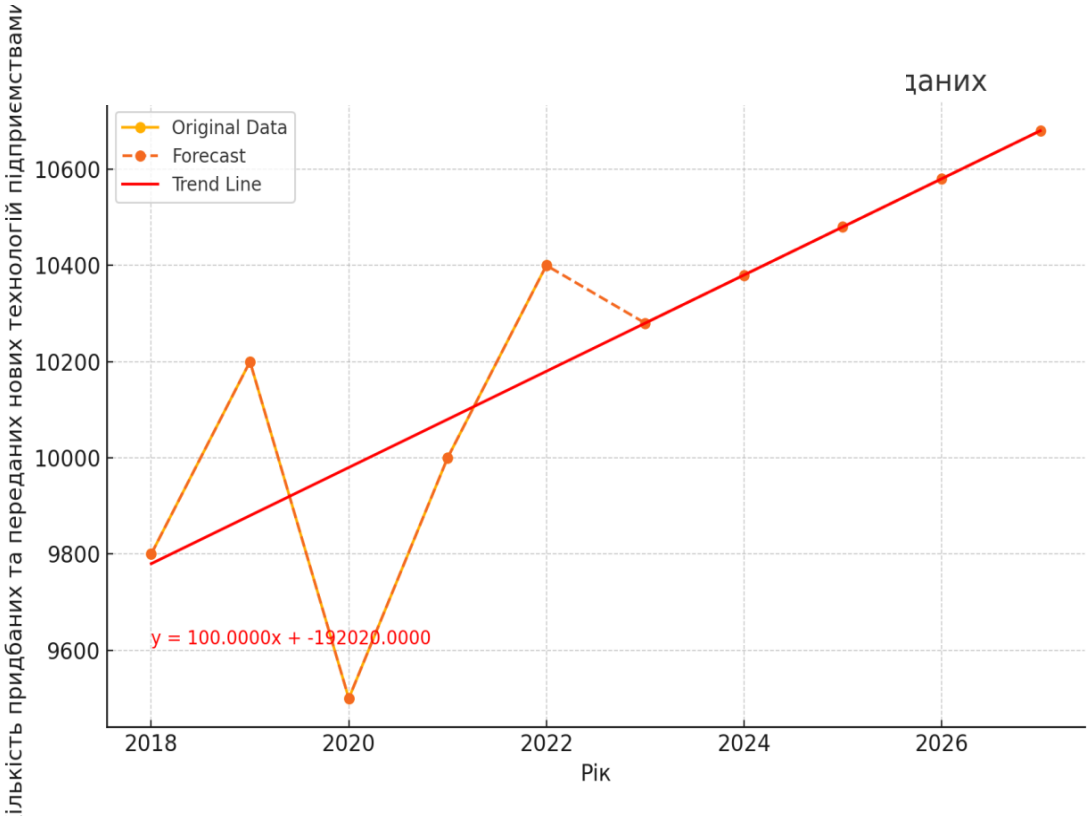


Рис. 5.8. Прогнозна модель кількості нових технологій придбаних та переданих

Джерело: розраховано та побудовано автором

Рисунок 5.9 ілюструє, як частка підприємств, що впроваджують інноваційні технології та продукти, впливає на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Показано тренд впливу інноваційної активності підприємств на ринку. Встановлено, що підприємства, які активно впроваджують інновації, мають можливість створювати конкурентні переваги і забезпечувати стійке зростання в умовах швидкозмінного ринку.

Хоча збільшення кількості працівників, задіяних у наукових дослідженнях, має слабку негативну кореляцію, це може вказувати на те, що не тільки кількість працівників, а й якість і ефективність їхньої роботи важливі для інноваційного розвитку. Збільшення частки підприємств, які впроваджують інновації, пов'язане з підвищенням обсягу інноваційної продукції. Це підкреслює важливість підтримки підприємств в їхніх зусиллях щодо впровадження нових технологій і продуктів.

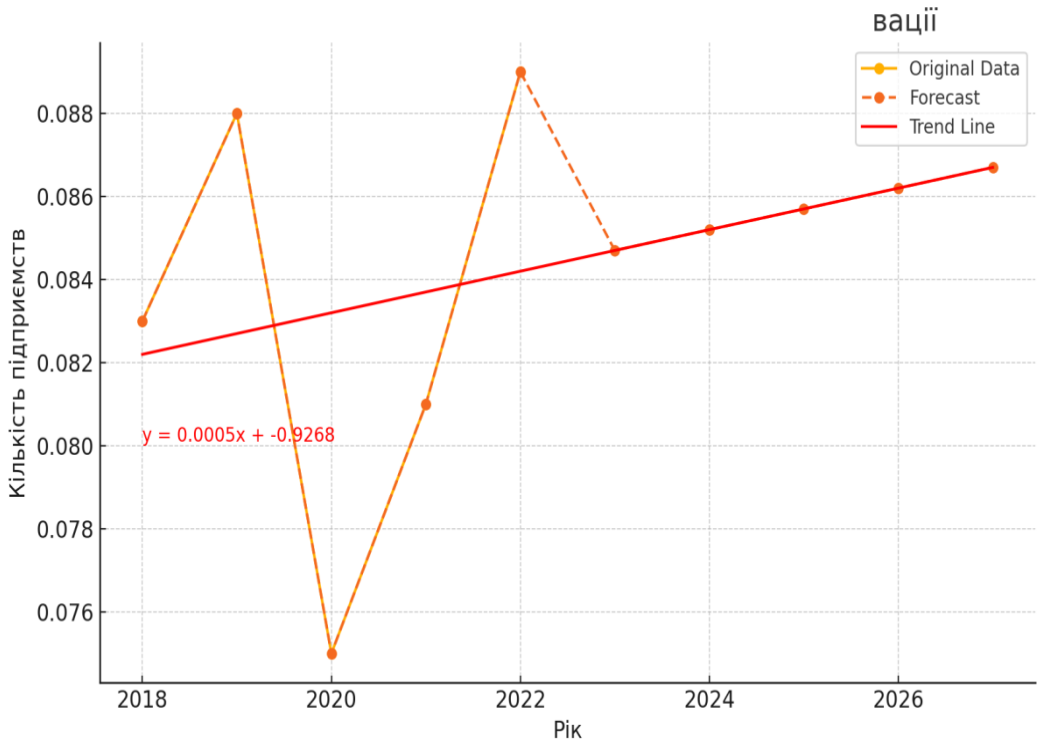


Рис. 5.9. Прогнозна модель кількості підприємств, що впроваджують інновації

Джерело: розраховано та побудовано автором

Рисунок 5.10 ілюструє вплив кількості працівників, зайнятих у наукових дослідженнях і розробках, на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Відображено тренд між кількістю наукових працівників та їх внеском у розвиток інноваційної діяльності. Визначено, що кількість працівників у науково-дослідних роботах може бути показником інноваційної активності. Проте ефективність праці та якість досліджень також відіграють важливу роль.

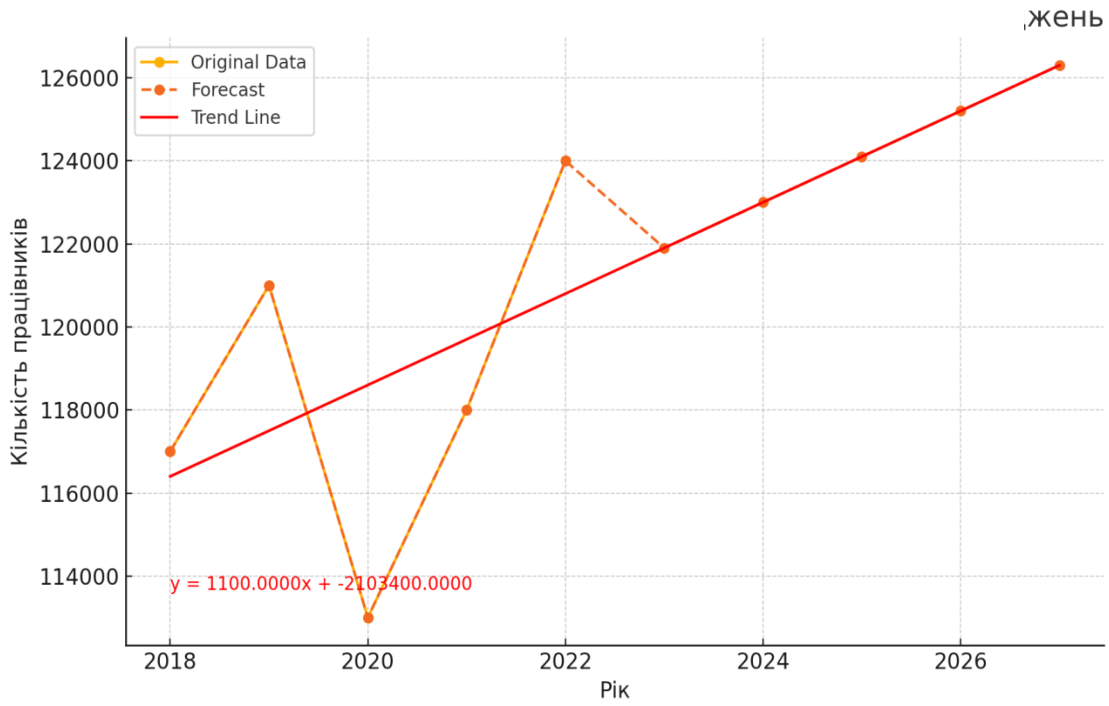


Рис. 5.10. Прогнозна модель кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень

Джерело: розраховано та побудовано автором

Прогнозна модель обсягу реалізованої інноваційної продукції демонструє очікуваний розвиток обсягу реалізованої інноваційної продукції на основі аналізу історичних даних і факторів (рис. 5.11). Показано, як змінюватиметься обсяг реалізованої інноваційної продукції у найближчі роки. Прогноз дозволяє планувати стратегії розвитку бізнесу, інвестування в інновації та розробку нових продуктів, враховуючи очікувані зміни на ринку.

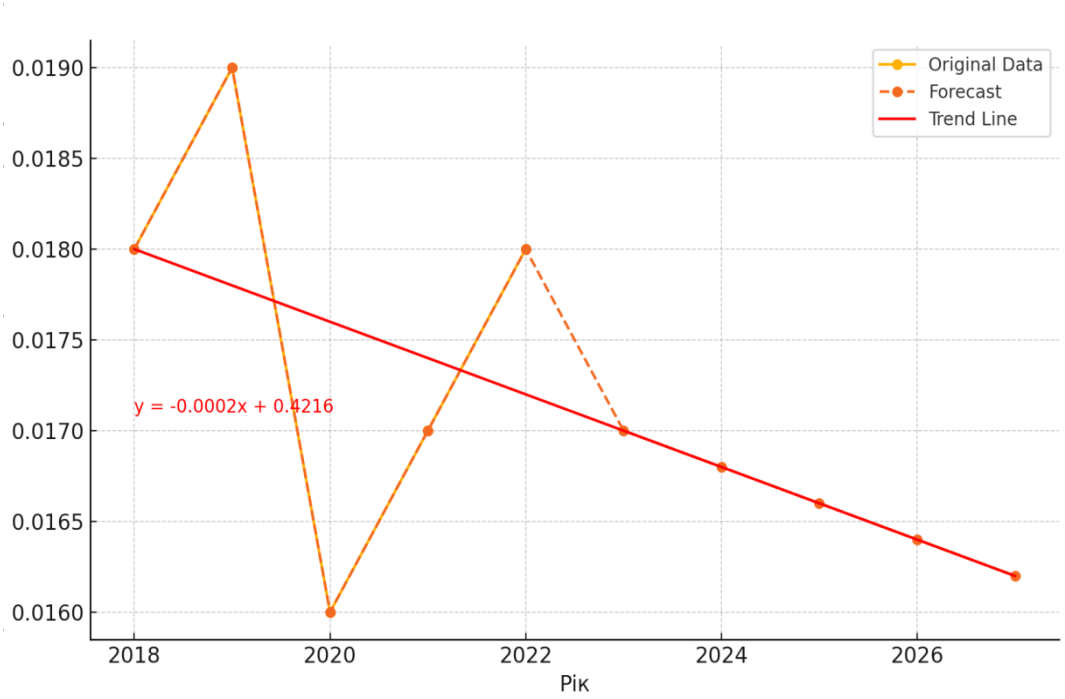


Рис. 5.11. Прогнозна модель обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції

Джерело: розраховано та побудовано автором

Прогнозні дані на основі моделі показують тенденцію до стабільного зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції. Це свідчить про те, що поточні інноваційні тенденції, якщо збережуться, будуть підтримувати зростання обсягів інноваційної продукції. Активізація інноваційно активних підприємств та підтримка витрат на інновації мають критичне значення для збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції. Фінансування інноваційної діяльності та кількість підприємств, що впроваджують інновації, є важливими факторами, які стимулюють розвиток інноваційної продукції. Придбання і передача нових технологій позитивно впливають на інноваційну продуктивність, підкреслюючи важливість технологічного трансферу. Кількість працівників у наукових дослідженнях має слабку кореляцію з обсягом інноваційної продукції, що вказує на необхідність підвищення якості дослідницької роботи.

Ці висновки допомагають зрозуміти, які фактори найбільше впливають на розвиток інноваційної діяльності в Україні та можуть бути використані для подальшого стратегування розвитку вітчизняного бізнесу.

Для побудови матриці факторної залежності, яка показує кореляційні взаємозв'язки між незалежними змінними та залежною змінною, ми скористаємося кореляційною матрицею. Використовуємо дані для обчислення коефіцієнтів кореляції між кожним фактором і обсягом реалізованої інноваційної продукції. Теплова карта показує кореляційні зв'язки між усіма факторами та обсягом реалізованої інноваційної продукції. Що ближче значення до 1 або -1, то сильніша кореляція (позитивна чи негативна відповідно). Таблиця кореляційної матриці містить числові значення коефіцієнтів кореляції, що дозволяє оцінити взаємозв'язок між змінними (табл. 5.12) [39].

Аналіз та прогнозування інноваційного розвитку бізнесу в Україні дозволили виявити ключові фактори, що впливають на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Використання множинної лінійної регресії та кореляційного аналізу допомогли зрозуміти, як зміни в цих факторах можуть відобразитися на інноваційній активності підприємств у найближчі роки.

Кількість інноваційно активних підприємств. Збільшення частки підприємств, що активно займаються інноваціями, позитивно впливає на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це підкреслює важливість підтримки інноваційної активності серед підприємств для стимулювання економічного зростання. Коефіцієнт впливу: 0.2306.

Витрати на інновації. Зростання інвестицій у інновації прямо корелює з підвищенням обсягу інноваційної продукції. Це демонструє, що інвестування в інновації є критично важливим для розвитку нових технологій і продуктів. Коефіцієнт впливу: 0.0265.

Таблиця 5.12

Матриця коефіцієнтів кореляції між кожним фактором і обсягом реалізованої інноваційної продукції

	Кількість інноваційно активних підприємств, % до загальної кількості підприємств	Витрати на інновації підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами (млрд грн)	Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), % до загальної кількості підприємств	Кількість придбаних та переданих нових технологій підприємствами	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)
Кількість інноваційно активних підприємств, % до загальної кількості підприємств	1	0,94445	0,845324	0,980274	0,852393	0,881858	0,965916
Витрати на інновації підприємств, % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	0,94445	1	0,951838	0,975237	0,905357	0,950357	0,83205
Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами (млрд грн)	0,845324	0,951838	1	0,931443	0,970239	0,989014	0,694582
Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), % до загальної кількості підприємств	0,980274	0,975237	0,931443	1	0,935914	0,957541	0,904183
Кількість придбаних та переданих нових технологій підприємствами	0,852393	0,905357	0,970239	0,935914	1	0,991196	0,728193
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	0,881858	0,950357	0,989014	0,957541	0,991196	1	0,748572
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	0,965916	0,83205	0,694582	0,904183	0,728193	0,748572	1

Джерело: розраховано та побудовано автором

Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності. Високий обсяг фінансування позитивно впливає на інноваційну продуктивність підприємств. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів сприяє реалізації інноваційних проєктів. Коефіцієнт впливу: 0.0001.

Кількість підприємств, що впроваджували інновації. Що більше підприємств впроваджують інноваційні продукти та технології, то більший обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це підкреслює важливість підтримки та заохочення підприємств до впровадження інновацій. Коефіцієнт впливу: 0.1546.

Кількість нових технологій, придбаних та переданих. Придбання і передача нових технологій позитивно впливають на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це демонструє важливість технологічного обміну та інтеграції нових технологій у виробничі процеси. Коефіцієнт впливу: 0.000005.

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень. Збільшення кількості наукових працівників має слабку негативну кореляцію з обсягом реалізованої інноваційної продукції. Це може вказувати на те, що важлива не лише кількість, а й ефективність їхньої роботи. Коефіцієнт впливу: -0.000001.

Прогноз на 2024–2027 роки показує тенденцію до стабільного зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції за умови збереження поточних тенденцій. Фінансова та інноваційна підтримка підприємств є критично важливою для підтримки зростання інноваційної активності та обсягів реалізованої продукції.

Кореляційна матриця показала сильну позитивну кореляцію між основними факторами та обсягом реалізованої інноваційної продукції. Це вказує на значний вплив цих факторів на інноваційну продуктивність підприємств.

Цей аналіз надає цінні інсайти для планування стратегій розвитку інноваційної діяльності в Україні, дозволяючи підприємствам та урядовим

організаціям оптимізувати свої ресурси для підвищення інноваційної продуктивності.

На основі проведеного аналізу і прогнозування інноваційного розвитку бізнесу в Україні було виділено кілька ключових рекомендацій для підвищення обсягів реалізованої інноваційної продукції та стимулювання економічного зростання (табл. 5.13) [40–41].

Таблиця 5.13

Рекомендації для підвищення обсягів реалізованої інноваційної продукції та стимулювання економічного зростання в Україні

Рекомендації	Опис	Приклади / Додаткові ресурси
1. Фокус на стратегії інновацій	Визначте чіткі цілі та напрямки інноваційної діяльності, які відповідають загальній бізнес-стратегії.	Розробка нових продуктів або послуг, покращення існуючих процесів, вихід на нові ринки.
2. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D)	Виділіть ресурси на дослідження та розробку нових технологій, продуктів та послуг. Співпрацюйте з університетами та науковими установами.	Створення власного R&D відділу, участь у спільних проєктах з науковими установами, грантові програми на підтримку R&D.
3. Створення інноваційної культури	Заохочуйте співробітників до генерації ідей, експериментів та ризику.	Проведення брейнштормів, хакатонів, створення системи винагород за інноваційні ідеї.
4. Використання цифрових технологій	Впроваджуйте цифрові інструменти та технології для автоматизації процесів, аналізу даних та покращення взаємодії з клієнтами.	Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей.
5. Співпраця та партнерство	Співпрацюйте з іншими компаніями, стартапами, університетами та державними установами для обміну знаннями, ресурсами та досвідом.	Участь у кластерах, асоціаціях, спільні проєкти з іншими компаніями.
6. Залучення інвестицій	Залучайте інвестиції від венчурних фондів, бізнес-ангелів та інших інвесторів для фінансування інноваційних проєктів.	Участь у пітч-сесіях, конкурсах стартапів, презентація проєктів інвесторам.
7. Захист інтелектуальної власності	Оформлюйте патенти, торгові марки та інші права інтелектуальної власності для захисту своїх інноваційних розробок.	Консультації з юристами та патентними повіреними, реєстрація прав інтелектуальної власності.
8. Моніторинг трендів та ринку	Стежте за останніми тенденціями у своїй галузі та на ринку, щоб бути в курсі нових можливостей та загроз.	Аналіз ринкових досліджень, відвідування галузевих конференцій та виставок, підписка на спеціалізовані видання та ресурси.
9. Використання державної підтримки	Користуйтеся державними програмами підтримки інноваційної діяльності, зокрема грантами, пільговими кредитами, податковими пільгами.	Ознайомлення з державними програмами підтримки інновацій, консультації з державними органами та установами.
10. Навчання та розвиток	Інвестуйте в навчання та розвиток співробітників, щоб підвищити їх кваліфікацію та знання у сфері інновацій.	Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, участь у конференціях та майстер-класах.

Джерело: запропоновано автором

Збільшення частки підприємств, які активно займаються інноваціями, є критичним для економічного розвитку. Підприємства, що впроваджують нові продукти і технології, здатні створювати конкурентні переваги і сприяти економічному зростанню. Рекомендується розробляти і впроваджувати програми, які стимулюють компанії до інноваційної діяльності, наприклад, через податкові пільги, гранти на інновації та інші форми підтримки.

Зростання витрат на інновації прямо корелює з підвищенням обсягу інноваційної продукції. Інвестування в інновації є критично важливим для розвитку нових технологій і продуктів, що може збільшити ринкову частку і доходи підприємства. Важливо забезпечити доступ до фінансування для інноваційних проєктів, а також стимулювати підприємства до збільшення інвестицій у власні дослідження та розробки.

Високий обсяг фінансування інноваційної діяльності позитивно впливає на інноваційну продуктивність підприємств. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів є важливим для реалізації інноваційних проєктів. Рекомендується розширювати програми фінансової підтримки для інноваційних підприємств, використовуючи кредити з низькими відсотковими ставками, інвестиційні фонди та інші фінансові інструменти.

Кількість підприємств, що впроваджують інноваційні продукти та технології, безпосередньо впливає на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це підкреслює важливість підтримки та заохочення підприємств до впровадження інновацій. Рекомендується впроваджувати освітні програми, що підвищують обізнаність про вигоди від інновацій, а також створювати сприятливі умови для підприємств, які бажають впроваджувати нові рішення.

Придбання і впровадження нових технологій позитивно впливають на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Важливо сприяти технологічному обміну та інтеграції нових технологій у виробничі процеси. Рекомендується заохочувати підприємства до придбання сучасних технологій через субсидії на технологічний трансфер, а також створювати платформи для обміну знаннями і технологіями між компаніями.

Збільшення кількості працівників, задіяних у наукових дослідженнях, має слабку кореляцію з обсягом реалізованої інноваційної продукції. Це може вказувати на те, що важлива не лише кількість наукових працівників, а й ефективність їхньої роботи. Рекомендується покращувати якість наукових досліджень через навчання, підвищення кваліфікації, а також створювати стимули для ефективної роботи наукових команд.

Ці рекомендації націлені на оптимізацію ресурсів і зусиль для підтримки інноваційної активності в Україні, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств та сприяти сталому економічному зростанню.

Висновки до розділу 5

В умовах воєнного стану в Україні інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу потребує застосування інтегрованих управлінських інструментів, які забезпечують ефективний аналіз, планування і реалізацію інноваційних проєктів. Досягнення цього завдання можливе через розробку та впровадження системи інструментів інтегрованого управлінського аналізу, що дозволяє комплексно оцінювати і внутрішні, і зовнішні фактори впливу на інноваційну діяльність.

Основні компоненти запропонованої системи: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз ланцюга цінності, конкурентний аналіз, а також інструменти фінансового моделювання та ризик-менеджменту. Їх синергетичне використання дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку, виявити можливості та загрози, оцінити фінансові ризики і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Важливою складовою є адаптація традиційних методик управлінського аналізу до умов воєнного стану, що передбачає врахування специфічних ризиків, обмежень та нестабільності ринкового середовища.

Інтегрована система управлінського аналізу дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки інноваційних проєктів, сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищує стійкість бізнесу в умовах кризи. Це особливо важливо для вітчизняних підприємств, які стикаються з підвищеним рівнем невизначеності та необхідністю швидкої адаптації до змін.

Фінансове забезпечення інноваційного стратегування в умовах воєнного стану є складним завданням, яке вимагає використання різних джерел фінансування, інноваційних фінансових інструментів та ефективного управління наявними ресурсами. Вітчизняні підприємства стикаються з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів, високою вартістю зовнішнього фінансування та обмеженим доступом до венчурного капіталу.

Для підвищення ефективності фінансового забезпечення необхідно впроваджувати стратегії диверсифікації джерел фінансування, використовуючи внутрішні ресурси, банківські кредити, венчурний капітал, гранти і субсидії, а також інноваційні фінансові інструменти, зокрема краудфандинг, ICO та фінансові платформи. Використання сучасних технологій для фінансового планування та управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити прозорість фінансових операцій і забезпечити стабільний потік ресурсів.

Успішне фінансове забезпечення інноваційного стратегування в умовах кризи вимагає комплексного підходу, який передбачає розвиток фінансової грамотності, покращення доступу до різних джерел фінансування, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та впровадження прозорих практик звітності. Ці заходи допомагають підприємствам знижувати ризики, підвищувати фінансову стійкість і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування є критично важливим для визначення успіху та впливу інноваційних проєктів на загальний розвиток підприємства. В умовах воєнного стану оцінка ефективності повинна враховувати не лише традиційні

фінансові показники, а й специфічні фактори ризику та невизначеності, характерні для кризових умов.

Основні методи оцінки включають аналіз фінансових показників (ROI, NPV, IRR), оцінку ризиків, аналіз вартості і вигод, а також оцінку нематеріальних активів і стратегічних досягнень. Важливим аспектом є використання інтегрованих підходів, які поєднують кількісні та якісні методи оцінки, що дозволяє отримати повне уявлення про ефективність інноваційних проєктів. Крім того, підприємства повинні впроваджувати системи моніторингу та звітності, які дозволяють постійно оцінювати прогрес і коригувати стратегії відповідно до поточних результатів. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкових умов і ефективного управління процесом інноваційного стратегування.

Удосконалення методик оцінки ефективності інноваційного стратегування допомагає підприємствам не лише досягати стратегічних цілей, а й забезпечувати високу гнучкість і адаптивність до викликів, що виникають в умовах нестабільності та криз. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу і забезпеченню його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [9; 17; 19; 24; 36; 40; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54; 55; 56].

Список використаних джерел до розділу 5:

1. Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія. Київ: «КРОК», 2010. 320 с.

2. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія / Н.П. Мешко, О.М. Сазонець, О.А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.

3. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в стратегічному плануванні фінансової діяльності підприємств виробничої сфери: навч. посіб. / О.С. Балан, С.В. Філиппова, М.А. Юдін та ін. Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. 130 с.

4. Мамонтенко Н.С. Інноваційна стратегія у системі стратегічного управління машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 282 с.

5. Коюда В.О., Осикова А.М. Організаційно-методичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 50-58.

6. Soroka A., Zhovtyak H. Management of innovation activity in Ukrainian industrial enterprises in the context of military actions. *Business Perspectives and Research*. 2022. Vol. 10(4). P. 227-238.

7. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №1. С. 221-225

8. Dzhedzhula V, Yepifanova I. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. №6 (3). С. 171-190.

9. Yankovoi Roman. Development of an International Marketing Strategy for Domestic Enterprises During a State of War. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(4). P. 200-211.

10. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.

11. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем / М.П. Войнаренко, Л.В. Джулій, О.М. Кузьміна, Т.В. Янчук. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 133-48.

12. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в стратегічному плануванні фінансової діяльності підприємств виробничої сфери. Навчальний посібник / О.С. Балан, С.В. Філиппова, М.А. Юдін та ін. Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. 130 с.

13. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 214–226.

14. Malin O. Regulation of public-private partnership development in digital-innovation economy: goals, problems, mechanisms : monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 450 p.

15. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029 (дата звернення: 18.01.2022).

16. Свінарьова Г.Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 3 (284). С. 137-141.

17. Формування міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах підвищених фінансових ризиків / Р. Янковой, Д. Куліш, В. Мельник, І. Чуркіна, С. Шурпа, І. Підкамінний. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №4(51). P. 466–479.

18. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / за ред. Жаліло Я.А. та ін. Київ: НІСД, 2006. 119 с.

19. Roman Yankovoi. Innovative development of domestic business: a new vector of Ukraine's foreign economic strategy. *Modern Science — Moderní věda*. 2023. № 1. P. 69-77

20. Liashenko V., Prokopenko O. Innovation policy of Ukraine in the context of European integration and wartime challenges. *Economics and Sociology*. 2022. № 15(3). P. 85-98.

21. Kovtunenko K.V., Annaiev B.S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge: monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.

22. Коваленко В., Мельник М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 300-307.

23. Cherep A., Bilan Y. Impact of crisis conditions on innovation activity of Ukrainian enterprises. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21(1). P. 45-58.

24. Янковой Р.В. Теоретична модель цифровізації інновацій вітчизняного бізнесу. *Market economy: modern management theory and practice*. 2023.Vol. 22. Is. 1(53). P. 169-182.

25. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 37. С. 770-776.

26. Ілляшенко С.М. Вибір стратегій інноваційного розвитку підприємств – нішеров. *Маркетинг і реклама*. 2004. № 9. С. 26-31.

27. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. *Вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 5/2. С. 204-207.

28. Schoemaker P.J.H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*. 2018. Vol. 61(1). P. 15-42.

29. Масленніков Є.І., Томак В.В. Сценарний підхід для формування бізнес-стратегій підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 34-37.

30. Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року : Проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України : веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=1ac9bf22-8196-4519-823a-6938c5b6885e (дата звернення: 18.01.2022).

31. The Smart Specialisation Platform. European Commission : веб-сайт. URL: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu (дата звернення: 18.01.2022).

32. Moore S.B., Manring S.L. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*. 2009. № 17. P. 276-282.

33. Цілі сталого розвитку 2016-2030. United Nations : веб-сайт. URL: http://www.un.org.ua (дата звернення: 18.01.2022).

34. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

35. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2003. № 9. С. 12-17.

36. Янковой Р.В., Проценко В.М., Євлах О.Ю. Наукові підходи до формування стратегії промислових підприємств в умовах ринкових трансформацій**.** *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №1. С. 148-152.

37. Гриньова В.М., Козирєва О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 192 с.

38. Ястремська О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами* : монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 41-57.

39. Бичков О.О. Соціально-економічні регулятори розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 73-77.

40. Янковой Р. Моделі фінансування інновацій в українському бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. P. 82–87. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(11)

41. Archer G.R., Lockett N. The innovation environment of the UK technology sector: A system of innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2015. Vol. 96. P. 377-386.

42. Янковой Р.В., Ашихіна Л.В. Складові програми event-маркетингу. *Фізичні та комп`ютерні технології*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф., 7–9 груд. 2016 р. м. Харків. Дніпро : ЛІРА, 2016. 510 с. С. 414-415. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено основні складові програми маркетингу).

43. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Чегодаєва Б.В. Економіка сталого розвитку: сутність і необхідність реалізації. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022. Ч. 3. 198 с. С. 32-34. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: виокремлено необхідність реалізації політики сталого розвитку).

44. Янковой Р.В. Важливість та переваги інноваційного стратегування у діяльності бізнесу. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, м. Чернігів,

21 квіт. 2023 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с. С.421-425 (0,4 д.а.).

45. Гарафонова О., Жосан Г., Янковой Р. Distinction and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters),** Ulrich, EBSCO, Google Scholar, Index Copernicus). 2017. №3 (11). Ч. 2. С.66-71. (0,6 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: зроблена порівняльна характеристика впровадження міжнародних стандартів 2009 та 205 років, особливості та відмінності цих систем).

46. Янковой Р.В., Кудлай В.С., Гончаренко І.М. Організаційні структури управління університетом інноваційної епохи. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №5 (61). С. 355-359. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено та обґрунтовано організаційну структуру університету інноваційної епохи).

47. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості здійснення організаційних змін в процесі сертифікації систем менеджменту якості. *Науковий вісник Чернигівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1. Економіка*. 2011. №4 (12). С. 180-186. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: окреслено процес сертифікації систем менеджменту якості, обґрунтовано стадії розвитку команд з управління якістю).

48. Янковой Р.В. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності корпорації. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції ХНТУ*. 2015. № 16(5). С. 154-157. (0,6 д.а.).

49. Янковой Р.В., Жосан Г.В., Возний Д.С. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115–130. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9 (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено інноваційні цифрові інструменти та їх застосування через стратегічну адаптацію).

50. Янковой Р., Куліш Д., Ященко І. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності в контексті виходу на зовнішні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 254–266. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-254-266 (дата звернення: 22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: доведено необхідність стратегування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємств на зовнішні ринки).

51. Ресурсний потенціал зелених трансформацій як стратегування бізнесу / Гарафонова О., Янковой Р., Худолей В., Піщенко О. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №4 (320). С. 78-85. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/10/320-11.pdf (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: визначено ресурсний потенціал, зелені трансфорації та необхідність стратегування).

52. Янковой Р., Сембієва Л. Фінансові інструменти в розвитку бізнес-інновацій. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4(50). P. 5-36. URL: https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.534 (дата звернення: 22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: окреслено фінансові інструменти розвитку бізнесу, їх необхідність та застосування).

53. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування як систематично визначений процес. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ імені Академіка Юрія Бугая», 24 травн. 2023 рік. Київ, 2023. 568 с. С. 421-424. (0,3 д.а.).

54. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., ХДУ, 02-03 лист. 2023 р. / за ред. А.І. Соловйова. Івано-

Франківськ : ХДУ, 2023. 584 с. С. 358-365. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: напрями розвитку інноваційного стратегування діяльності бізнесу).

55. Янковой Р.В. Інноваційні підходи до стратегування вітчизняних компаній у воєнні часи. Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки, м. Житомир, 13-17 травн. 2024 року. Житомир, 2024. С.490-491. (0,3 д.а.).

56. Янковой Р.В., Хвостенко В. Тренди філонтропичних мереж як складова сучасної стратегії компанії. *Trends and prospects of management development in the conditions of global challenges*: III International Scientific And Practical Conference. Kherson– Kropyvnytskyi, 2024. С. 121-123 (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано напрями розвитку стратегії компанії).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та представлено авторський варіант вирішення важливої наукової проблеми щодо розробки теоретико-методичних, методологічних і практичних засад інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу. Отримані результати проведеного дисертаційного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Досліджено науково-теоретичні підходи до інноваційного стратегування бізнесу та їхнє застосування в управлінській практиці. Дослідження підтвердило, що систематичний огляд та аналіз науково-теоретичних підходів до інноваційного стратегування є важливим етапом для ефективного впровадження інновацій в управлінську практику. Запропоновано авторське визначення поняття «інноваційне стратегування бізнесу», як процесу розробки та впровадження стратегій, спрямованих на створення нових ідей, продуктів, послуг або підходів, які забезпечують конкурентні переваги компанії на ринку. Воно орієнтоване на пошук та впровадження інноваційних рішень, які можуть змінити або поліпшити спосіб, яким бізнес функціонує, зокрема шляхом впровадження нових технологій, процесів управління, або розвитку нових продуктів, що відповідають потребам ринку.

2. Розроблено концептуальний базис стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу шляхом формування концептуальної моделі стратегічного управління інноваціями, яка визначила ключові напрями інноваційної діяльності та ефективні інструменти їхнього впровадження (ідентифікація стратегічних цілей інноваційної діяльності, аналіз і вибір ключових напрямів розвитку інновацій, розробка стратегічних програм і проектів інноваційного розвитку, ефективні інструменти управління

інноваціями). Це підкреслило важливість інтегрованого підходу до стратегічного управління, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти.

3. Розкрито методологію дослідження інноваційного розвитку як елемента зовнішньоекономічної стратегії держави. Ця методологія передбачає аналіз глобальних тенденцій інноваційного розвитку, оцінку впливу інновацій на зовнішньоекономічну політику, розробку стратегічних рекомендацій для державної політики в галузі інновацій, що включають створення сприятливих умов для інноваційного підприємництва, підтримку досліджень і розвитку, а також сприяння технологічній модернізації національного промислового комплексу. Аналіз і визначення методології дослідження інноваційного розвитку підтвердили його важливість як ключового компонента зовнішньоекономічної стратегії. Розроблені рекомендації спрямовані на оптимізацію державних стратегій та політик у цьому напрямку.

4. Систематизовано потенційні методи адміністрування інноваційного стратегування для вітчизняного бізнесу: створення інноваційних лабораторій, стратегічні альянси і партнерства, внутрішні інкубатори і акселератори, фінансування інноваційних проектів, технологічні міжнародні трансфери, стратегічне управління інтелектуальною власністю, моніторинг та оцінка інноваційних процесів. Опрацьована систематизація методів адміністрування інноваційного стратегування підкреслила необхідність адаптації під внутрішні умови вітчизняних підприємств, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та стійкості.

5. Розроблено методичний інструментарій аналізу умов розвитку та оцінки його результатів для інноваційної діяльності в Україні, який включає: аналіз економічних умов, оцінка науково-технічного потенціалу, юридичний аналіз, соціально-культурний контекст, стратегічний аналіз конкурентоспроможності, оцінка ризиків і управління ними. Розроблені методики та інструменти для аналізу умов розвитку інноваційної діяльності в Україні сприяють об'єктивному оцінюванню результатів інноваційних проектів і визначенню їхнього впливу на економіку країни.

6. Вивчено міжнародні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств та їх застосування в Україні. Сучасні міжнародні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств відзначаються комплексним підходом до стратегічного управління, акцентом на впровадження передових технологій та підвищенням конкурентоспроможності. Вони включають інтеграцію новітніх управлінських практик, активну фінансову підтримку інновацій, ефективне законодавче регулювання, адаптацію до місцевої культури та освітніх потреб, а також зміцнення глобальної інтеграції. Впровадження міжнародних практик українськими підприємствами сприяє покращенню їхньої інноваційної активності і конкурентоспроможності на світовому ринку.

7. Обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу. Нові підходи, спрямовані на інтенсифікацію впливу інноваційного стратегування вітчизняних підприємств на глобальну економічну систему, включають в себе розвиток механізмів міжнародного трансферу інновацій. Це означає створення ефективних платформ для міжнародного співробітництва, що сприяє обміну знаннями та технологіями, а також адаптацію до міжнародних стандартів і норм. Ці напрямки спрямовані на зміцнення впливу українського інноваційного сектору на глобальну економічну систему. Вони сприятимуть підвищенню стійкості і конкурентоспроможності українських підприємств, створенню нових можливостей для розвитку та експансії на міжнародних ринках. Такий підхід не лише сприятиме ефективному впровадженню інновацій, а й сприяє зміцненню позицій України у глобальному інноваційному середовищі.

8. Сформовано концептуальну модель інноваційного стратегування бізнесу та оцінка її ефективності. На основі використання оригінального поєднання стратегічних і оперативних аспектів управління, концептуальна модель інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу виявляється динамічною та адаптивною до змін у мінливих умовах ринку. Ця архітектоніка включає маркетингові стратегії, фінансування інновацій, партнерства та

колаборації, аналіз ринку, організаційну культуру та впровадження інноваційних технологій, спільно з державною підтримкою, залученням інвестицій, брендингом, співпрацею з університетами, вивченням попиту, аналізом конкурентів, сприянням креативності бізнесу, розробкою продуктів та оптимізацією виробничих процесів.

9. Визначено напрями посилення впливу інноваційного стратегування на глобальну економічну систему. Удосконалення фінансового моніторингу і контролю через застосування нових інструментів аналізу фінансових ризиків і доходності інноваційних проектів дозволяє ефективно відстежувати фінансові показники на всіх етапах їх реалізації, забезпечуючи вчасне втручання і корекцію стратегій. Розвиток спеціалізованих фінансових інструментів підтримки інновацій, таких як інвестиційні фонди, грантові програми та спеціалізовані кредитні лінії, сприяє залученню необхідних ресурсів для реалізації інноваційних ідей, що важливо для їхнього успішного втілення на практиці. Адаптація фінансових стратегій до ринкових та юридичних реалій українського контексту, урахування специфіки фінансового ринку, законодавчого середовища та податкових аспектів, є ключовим елементом успішної реалізації фінансових стратегій для підтримки інновацій, сприяючи їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної системи.

10. Розроблено систему інструментів інтегрованого управлінського аналізу для інноваційного стратегування в умовах обмеженого фінансового забезпечення. Розроблена система поєднує різноманітні аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, PESTEL аналіз, аналіз конкурентоспроможності та інші стратегічні інструменти. Це дозволяє здійснювати комплексний аналіз інноваційних проектів з урахуванням різноманітних факторів, що впливають на їх успішність. Система адаптована до специфіки українського ринку, враховуючи місцеві економічні, соціокультурні та політичні умови. Це дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні стратегії, що відповідають місцевим реаліям. Впровадження нових методів для прогнозування розвитку

інноваційних ініціатив дозволяє здійснювати точні прогнози та ефективно управляти ризиками, що є критичним для успішної реалізації проектів.

11. Обґрунтовано методичне забезпечення оцінки ефективності процесу інноваційного стратегування і розроблено рекомендації для підвищення його продуктивності. Оцінка фінансових результатів, стратегічних індикаторів, впливу на ринкову позицію та технологічні переваги дозволяє зрозуміти важливість кожного аспекту для успіху інноваційних ініціатив. Застосування Python у методичному підході забезпечує автоматизацію і аналітичну потужність для обробки великих обсягів даних і проведення складних моделювань, що є ключовим для точної оцінки та прогнозування. На основі отриманих результатів аналізу розроблено конкретні рекомендації щодо підвищення обсягів реалізованої інноваційної продукції. Це включає стратегії стимулювання економічного зростання через покращення процесів внутрішнього управління, оптимізацію виробничих процесів та залучення нових технологій.

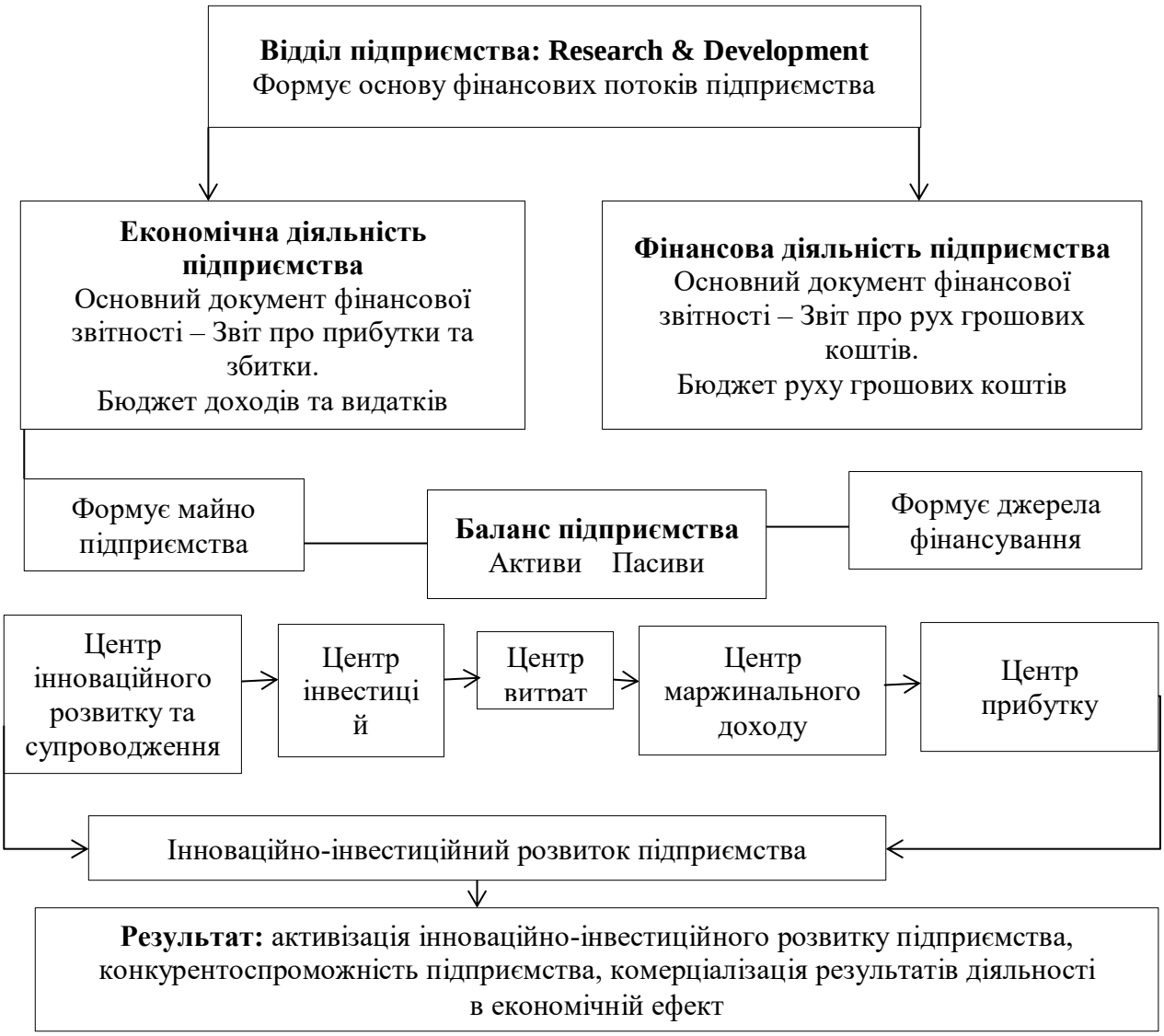
ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи поставки бюджетного управління промислових підприємств

Склад етапу	1. Підготовчий етап	2. Формування фінансової структури компанії	3. Формування бюджетної структури компанії	4. Формування фінансово-бюджетної структури компанії	5. Прогнозування діяльності компанії і формування бюджетів	6. Аналіз виконання бюджетів і прийняття управлінських рішень за його результатами	7. Постановка управлінського обліку в компанії	8. Коплаєнс-контроль
Мета етапу	Коригування оргструктури, уточнення мети	Розподіл фінансової відповідальності між організаційними ланками та закріплення за відповідними посадами	Складання переліку необхідних бюджетів компанії та визначення взаємозв'язків між ними	Встановлення відповідальності кожному ЦФВ за виконання певних бюджетів або окремих бюджетних статей	Складання бюджету компанії відповідно до фінансової мети	Оцінка виконання бюджету і коригування бюджетів майбутніх періодів, тактики, стратегії та фінансових цілей компанії	Забезпечення зазначених етапів коректною інформацією	Реалізація функцій перевірки на відповідність відносно проведення бізнесу за планом. Інтегральна оцінка виконання бюджетів за ЦФВ
Організаційні зміни	Реорганізація компанії (в окремих випадках) або перегляд організаційної структури. Формування місії компанії. Встановлення фінансових цілей. Вибір (розробка) стратегій	Відкриття центру фінансової відповідальності бюджетів показниками, відповідальними характеру, виробничо-фінансової діяльності компанії. Вибір методів прогнозування, планування і розрахунку бюджетних показників	Поява системи планів (бюджетів). Наповнення бюджетів показниками, відповідними характеру виробничо-фінансової діяльності компанії. Вибір методів прогнозування, планування і розрахунку бюджетних показників	Розподіл бюджетів між ЦФВ. Визначення відповідальних за складання, виконання та аналіз бюджетів або окремих бюджетних статей.	Прогнозування і планування діяльності компанії. Кількісна ув'язка бюджетів.	Збір інформації за фактичним виконанням бюджетів, план-фактичний аналіз відхилень і факторних аналіз виконання бюджетів. Прийняття рішень щодо зміни тактики і стратегії компанії. Коригування бюджетів з різним горизонтом планування.	Налагодження системи управлінського обліку (формування управлінського плану рахунків, вибір правил проведення управлінського обліку)	Прийняття управлінських рішень у системі управління бізнесом. Оцінка ведення обліку.

Додаток Б



Взаємодія економічної та фінансової діяльності підприємства і відповідних їм основних бюджетів

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Янковой Р.В. Глобальна невизначеність фінансових ринків як новий тренд розвитку. *Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій*: колективна монографія / за заг. ред. Савіної Г.Г. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 370 с. С.172-183 (1,2 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: здійснено аналіз монетарної політики, окреслено особливості глобального фінансового ринку).

2. Янковой Р.В. Research of management concepts of economic development and innovative activity of industrial enterprises transformation in the conditions of the external environment dynamic change. *Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations*: international collective monograph. Vol.1. Tbilisi. Georgia, 2017. 270 p. P.57-66. (1,0 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: виокремлено напрями трансформації інноваційної діяльності підприємств та форми їх економічного розвитку).

3. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Дворник І.В., Рєпіна І.М. Інноваційно – іметаційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу. Екологічний зелений розвиток інновацій в світі та стратегування їх впровадження в умовах воєнного часу. *Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0* : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. С. 40-46; 225-233. (1,3 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: визначено інноваціно-іметаційне стратегування бізнесу, окреслено основні етапи зеленого екологічного розвитку інновацій).

4. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Жосан Г.В. Роль інновацій у стратегіях розбудови: ревіталізація та моделі післявоєнного відновлення України. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія / за заг. ред Храпкіної В.В., Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська

академія», 2024. 667 с. С. 295-305 (0,8 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: побудовано моделі післявоєнного відновлення України, окреслено основні напрями відбудови країни за рахунок впровадження інновацій).

5. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с. (17,0 д.а.).

6. Янковой Р.В. Ігнатьєва І.А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. (**Scopus).** 2012. № 1 (127). С.157–163. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: здійснена порівняльна характеристика історичних періодів розвитку суспільного виробництва, особливості формування організаційних структур та підвизення якості).

7. Гарафонова О., Жосан Г., Янковой Р. Distinction and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters),** Ulrich, EBSCO, Google Scholar, Index Copernicus). 2017. №3 (11). Ч. 2. С.66-71. (0,6 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: зроблена порівняльна характеристика впровадження міжнародних стандартів 2009 та 205 років, особливості та відмінності цих систем).

8. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Implementation of strategic alternatives and strategies for changes to enterprises under crisis conditions. *Науковий Вісник Полісся*. (**Web of science (Thomson Reuters)**. 2017. №2 (10). Ч. 2. С.57-60. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: побудовано стратегічний набір проведення змін на підприємствах, окреслено стартегічні альтернативи розвитку підприємств).

9. Financial instruments of stimulation of investment activity: foreign aspect / Гарафонова О.І., Маргасова В.Г., Федоренко А.Є., Сакун О.С., Янковой Р.В. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. (**Web of science**). 2020. Вип. 4 (35)/2020. С. 121-128. (0,9 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: наведено та обґрунтовано аргументацію щодо формування інвестиційної інфраструктури, інтеграцію у глобальний інвестиційний простір, формування податкових та інших економічних преференцій для інвесторів).

10. Янковой Р. Діагностика інноваційного розвитку підприємств міста

Києва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Web of science, Scopus**). 2023. Vol. 2(49). P. 123–134. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3998 (дата звернення: 12.12.2023). (1,0 д.а.).

11. Формування міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах підвищених фінансових ризиків / Янковой Р., Куліш Д., Мельник В., Чуркіна І., Шурпа С., Підкамінний І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Web of science, Scopus**). 2023. Vol. 4(51). P. 466–479. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4111 (дата звернення: 12.12.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: доведена необхідність комплексного розуміння цільових ринків, включаючи культурні, економічні та регуляторні чинники; визначені ключові аспекти в контексті міжнародного маркетингу; обґрунтована значущість цифрових маркетингових інструментів та новітніх технологій у сприянні міжнародному розширенню).

12. Міжнародний досвід застосування інноваційних фінансових стратегій управління для пожвавлення бізнесу в післявоєнний період в Україні / Гарафонова О., Янковой Р., Жосан Г., Ломачинська І., Ананьєв М., Дворник І. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2023. Vol. 6(53). P. 43–57. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.41407. (дата звернення: 12.12.2023). (1,5 д.а., особисто автору – 0,9 д.а.: проаналізовано питання фінансування посткризового розвитку підприємств в Україні й різні джерела фінансування, такі як фонди розвитку, гранти, субсидії та інші фінансові інструменти).

13. Development of an International Marketing Strategy for Domestic Enterprises During a State of War / Kuznyetsova A., Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14(4). P. 200–211. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-1 (дата звернення: 12.12.2023). (1,2 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: обґрунтовано маркетингові стратегії розвитку регіонів в умовах воєнного стану в країні).

14. Інноваційна трансформація фінансової установи в умовах диджиталізації та її вплив на управління соціальними конфліктами / Янковой Р.,

Стаднійчук Р., Жосан Г., Шаульська Л., Гарафонова О., Бірюков Є. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. (**Scopus**). 2024. Vol. 2(55). P. 75–88. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386 (дата звернення: 21.05.2024). (1,4 д.а., особисто автору – 0,7 д.а.: досліджено інноваційні трансформації, що відбуваються у фінансових установах у процесі глобальної цифровізації, та їхній вплив на управління соціальними конфліктами. Проаналізовано поточні тенденції інноваційних змін у фінансових установах у процесі цифровізації; вивчено механізми та інструменти, використані фінансовими установами для впровадження цифрових інновацій; проведено комплексний аналіз зв'язку між цифровізацією, інноваційними трансформаціями та управлінням соціальними конфліктами в царині фінансових установ).

15. Янковой Р.В., Кудлай В.С., Гончаренко І.М. Організаційні структури управління університетом інноваційної епохи. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №5 (61). С. 355-359. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено та обґрунтовано організаційну структуру університету інноваційної епохи).

16. Янковой Р.В., Проценко В.М., Євлах О.Ю. Наукові підходи до формування стратегії промислових підприємств в умовах ринкових трансформацій**.** *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №1. С. 148-152. (0,7 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: розглянуто сучасні наукові підходи щодо формування стратегії на промислових підприємствах України).

17. Янковой Р.В. Організаційно-економічні засади активізації підприємницької діяльності на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. Т.3. С.93-95. (0,3 д.а.)

18. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості здійснення організаційних змін в процесі сертифікації систем менеджменту якості. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1. Економіка*. 2011. №4 (12). С. 180-186. (0,8 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: окреслено процес сертифікації систем менеджменту якості, обґрунтовано стадії розвитку команд з

управління якістю).

19. Янковой Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. *Економіка та реалії часу*. 2013. №1 (6). С. 27-29. (0,5 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: сформовано напрями підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві).

20. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. *Науковий вісник ЧНТЕУ. Сер. 1. Економіка*. 2014. №4(24). С. 66-71. (0,8 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначені інноваційні методи антикризового управління підприємствами).

21. Янковой Р.В. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності корпорації. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції ХНТУ*. 2015. № 16(5). С. 154-157. (0,6 д.а.).

22. Янковой Р.В. Особливості формування кадрової стратегії підприємства сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 66-69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N3-Volume2_224.pdf (дата звернення: 14.06.2023). (0,5 д.а.).

23. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. The role of communication management in the strategic management system of higher education institutions. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 82–87. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено стратегічне управління вищим навчальним закладом та інноваційні методи щодо реалізації).

24. Янковой Р.В. Основи комерціалізації діяльності на підприємствах сфери медіа бізнесу. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2018. № 9(17). С. 29–35. (0,6 д.а.).

25. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Теоретичні підходи антикризового управління в контексті формування кризи сучасного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Вісник Київського інституту бізнесу та*

технологій. 2019. № 2 (40). С. 53–55. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: окреслено необхідність антикризового управління підприємством).

26. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В., Кравчик Ю.В. Інституційні механізми реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 220–224. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено інноваційні механізми реалізації державної політики економічної безпеки країни).

27. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Ященко І.В. Перфоманс – феномен сучасного мистецтва в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 97-100. (0,5 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено особливості цифрової трансфорації).

28. Янковой Р.В. Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Вип. 2 (51). Т. 21. С. 203-214. (1,0 д.а.).

29. Янковой Р.В. Перспективи стратегування бізнесу на засадах використання цифрових активів. *Economic Synergy*. 2022. № 4. P. 142–153. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-11 (дата звернення: 14.06.2023). (1,0 д.а.).

30. Янковой Р.В. Теоретична модель цифровізації інновацій вітчизняного бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. № 1(53). URL: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288748 (дата звернення: 22.11.2023). (0,7 д.а.).

31. Янковой Р.В. Особливості впливу цифрових фінансів на інноваційну діяльність бізнесу. *Economic Synergy*. 2023. №1. P. 82–97. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-7 (дата звернення: 13.12.2023). (1,0 д.а.).

32. Янковой Р.В., Жосан Г.В., Возний Д.С. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115–130. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9 (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,5 д.а.: визначено інноваційні цифрові інструменти та їх застосування через стратегічну адаптацію).

33. Янковой Р.В. Роль гібрідної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2 (104). С. 32-36. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-32-36 (дата звернення: 22.11.2023). (0,5 д.а.).

34. Янковой Р., Куліш Д., Ященко І. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності в контексті виходу на зовнішні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 254–266. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-254-266 (дата звернення: 22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: доведено необхідність стратегування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємств на зовнішні ринки).

35. Ресурсний потенціал зелених трансформацій як стратегування бізнесу / Гарафонова О., Янковой Р., Худолей В., Піщенко О. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №4 (320). С. 78-85. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/10/320-11.pdf (дата звернення: 22.11.2023). (0,9 д.а., особисто автору – 0,4 д.а.: визначено ресурсний потенціал, зелені трансфорації та необхідність стратегування).

36. Янковой Р., Сембієва Л. Фінансові інструменти в розвитку бізнес-інновацій. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4(50). P. 5-36. URL: https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.534 (дата звернення: 22.11.2023). (1,3 д.а., особисто автору – 0,8 д.а.: окреслено фінансові інструменти розвитку бізнесу, їх необхідність та застосування).

37. Янковой Р. Моделі фінансування інновацій в українському бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. P. 82–87. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(11) (дата звернення: 11.05.2024). (0,7 д.а.)

38. Roman Yankovoi. Innovative development of domestic business: a new vector of Ukraine's foreign economic strategy. *Modern Science — Moderní věda*. 2023. № 1. P. 69-77 (0,8 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

39. Янковой Р.В., Тумас А. Підприємницький потенціал промислових підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару. Херсон – Прага: ПП Вишемирький В.С., 2011. 332 с. С. 132-136. (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: окреслено основи підприємницького потенціалу промислових підприємств). (форма участі – заочна).

40. Янковой Р.В., Кашук Ю.В. Шляхи вдосконалення інвестиційної діяльності на підприємстві. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. 424 с. С.292-294 (0,3 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено основні шляхи інвестиційної діяльності на підприємстві). (форма участі – заочна).

41. Янковой Р.В., Ашихіна Л.В. Складові програми event-маркетингу. *Фізичні та комп`ютерні технології*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф., 7–9 груд. 2016 р. м. Харків. Дніпро : ЛІРА, 2016. 510 с. С. 424-426. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено основні складові програми маркетингу). (форма участі – заочна).

42. Янковой Р.В., Соболь С.М. Foresight as a tool of strategic management of enterprises innovative activity. *Foresight-management: best world practice of development and integration of education, science and business*: International Scientific and Practical Conference, 23-30 жовтня 2017 р. Тбілісі, 2017. Р.106-110. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано стратегічні напрями для інноваційних підприємств). (форма участі – заочна).

43. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Особливості імплементації маркетингових інструментів як базису комунікаційної та стратегічної політики корпорацій. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 20-21 березня 2019 року. Київ: Видавництво КНУКІМ, 2019. 159 с. С. 130-134. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: охарактеризовано особливості впровадження маркетингових інструментів в діяльність корпорацій). (форма участі – заочна).

44. Янковой Р.В., Гарафонова О.І. Застосування маркетингових інструментів комунікаційної політики різними відомими компаніями світу. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон, 2020. С. 28-31. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: обґрунтовано необхідність реалізації маркетингових інструментів). (форма участі – заочна).

45. Янковой Р.В., Козирєва О.В. Комунікаційний менеджмент: необхідність, особливості та перспективи розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24–25 берез., 2021 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. Ч. 3. 218 с. С. 213-215. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено необхідність комунікаційного менеджменту). (форма участі – заочна).

46. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Чегодаєва Б.В. Економіка сталого розвитку: сутність і необхідність реалізації. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022. Ч. 3. 198 с. С. 32-34. (0,4 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: виокремлено необхідність реалізації політики сталого розвитку). (форма участі – заочна).

47. Янковой Р.В. Стратегія смарт-спеціалізації діяльності підприємств. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року, м. Житомир. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. 317 с. С. 107-108. (0,2 д.а.). (форма участі – очна).

48. Янковой Р.В. Інноваційно-цифрова парадигма розвитку підприємств креативної індустрії. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022 року. Івано-Франківськ, 2022. С. 235-239. (0,3 д.а.). (форма участі – заочна).

49. Янковой Р.В. Цифрова трансформація підприємства як стимул інноваційного імпульсу в умовах антикризового управління. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. XI наук.-практ.

конф. з міжнародною участю, 14 груд. 2022 р. Харків: НФаУ, 2022. 265 с. С. 53-58 (0,3 д.а.). (форма участі – заочна).

50. Янковой Р.В. Важливість та переваги інноваційного стратегування у діяльності бізнесу. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, м. Чернігів, 21 квіт. 2023 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с. С.421-425 (0,4 д.а.). (форма участі – заочна).

51. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності бізнесу і економічний розвиток економіки. Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2023. 538 с. С. 346-347. (0,3 д.а.). (форма участі – очна).

52. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування як систематично визначений процес. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя створення ЗВО «МНТУ імені Академіка Юрія Бугая», 24 травн. 2023 рік. Київ, 2023. 568 с. С. 421-424. (0,3 д.а.). (форма участі – заочна).

53. Янковой Р.В. Перспективи інноваційного стратегування в контексті розвитку українського бізнесу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 лист. 2023 року. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. (0,3 д.а.). URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/137.pdf (дата звернення: 18.01.2024). (форма участі – очна).

54. Янковой Р., Возний Д., Шаров В. Розвиток інноваційного стратегування діяльності бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., ХДУ, 02-03 лист. 2023 р. / за ред. А.І. Соловйова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 584 с. С. 358-365. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: напрями розвитку інноваційного стратегування діяльності бізнесу). (форма участі – заочна).

55. Янковой Р.В., Гарафонова О.І., Козловський Д.О. Інформаційна підтримка маркетингових досліджень на фармацевтичному ринку. *Актуальні проблеми*

якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я: ІІ наук.-практ. інтернет-конференція з міжнародною участю, 19 січн. 2024 року. С. 249-253. (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено напрями інформаційної підтримки маркетингових досліджень). (форма участі – заочна).

56. Янковой Р.В. Інноваційні підходи до стратегування вітчизняних компаній у воєнні часи. Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки, м. Житомир, 13-17 травн. 2024 року. Житомир, 2024. С.490-491. (0,3 д.а.). (форма участі – очна).

57. Янковой Р.В., Хвостенко В. Тренди філонтропичних мереж як складова сучасної стратегії компанії. *Trends and prospects of management development in the conditions of global challenges*: III International Scientific And Practical Conference. Kherson– Kropyvnytskyi, 2024. С. 121-123 (0,4 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано напрями розвитку стратегії компанії). (форма участі – заочна).

НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

01008, м.Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-40-35, e-mail: hryvko@rada.gov.ua

№ 54/24 від 30 жовтня 2023 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Янкового Романа Васильовича на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Результати дисертаційного дослідження на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу» (автор Янковой Р.В.) розглянуто в Комітеті Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів та використано в практичній роботі при розгляді законопроектів із досліджуваної проблематики.

Вважаємо, що висновки та пропозиції, які містяться у цих концептуальних матеріалах, є достатньо обґрунтованими і становлять практичний інтерес для вдосконалення державної соціальної та економічної політики в Україні.

Довідка видана для пред'явлення в спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

Голова підкомітету з питань соціального захисту і реабілітації осіб з інвалідністю та регулювання діяльності їх підприємств і громадських об'єднань **ГРИВКО С.Д.**

(посв.№ 110)

ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
майдан імені С. П. Корольова, 1, м. Житомир, 10014, тел. (0412) 47-08-57, факс 47-11-09,
www.oda.zht.gov.ua, e-mail:ztadm@apoda.zht.gov.ua, код ЄДРПОУ 00022489

Від 11. 11. 2023 № 350-345/800-11 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Янкового Романа Васильовича

на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Житомирська обласна військова адміністрація засвідчує, що результати наукових досліджень Янкового Романа Васильовича щодо перспективних напрямів реалізації положень інноваційного розвитку сучасного бізнесу в Україні використано при розробленні проєктів Плану заходів на 2024-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року та Програми економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2024 рік.

Заслуговує на увагу сценарний підхід до вибору фінансових механізмів для підтримки інноваційних ініціатив, який відрізняється глибоким розумінням процесу інновацій та включає в себе виважений аналіз різних стадій цього процесу. На відміну від традиційних методів, цей підхід оцінює можливості використання різноманітних фінансових інструментів, відповідно до конкретного етапу інноваційного розвитку.

Заступник начальника **Віктор ГРАДІВСЬКИЙ**

Valtech ✳

LIMITED LIABILITY COMPANY «VALTECH»

Ref. # 06122023-01
06 грудня, 2023

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Янкового Романа Васильовича
на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Основні пропозиції, обґрунтовані Янковим Романом Васильовичем за напрямом дослідження були використані при впровадженні інновацій, враховуючи специфіку українського ринку та сучасні глобальні тенденції.

Заслуговують на увагу пропозиції автора щодо формування та реалізації концептуальної моделі стратегування інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу. Ця модель має на меті підвищити конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку. Ключовою особливістю моделі є її інтегрований підхід, який об'єднує технологічні інновації, організаційні стратегії та культурні аспекти. Модель пропонує систематичний підхід до впровадження інновацій, враховуючи специфіку українського ринку та глобальні тенденції. Ця модель є відповіддю на потребу українських компаній у визначенні чіткої та ефективної стратегії інноваційного розвитку. Вона допоможе українським компаніям не тільки вижити, але й процвітати у швидкозмінному світі, а також українським дочірнім підприємствам міжнародних корпорацій бути одним з передових активів у стратегічному застосуванні інновацій, які базуються на можливостях українського бізнес середовища.

Директор ТОВ «Вальтек» _____ ***С. Герасимова***

Kyiv/ Valtech
10 Verkhnii Val str., Kyiv, Podilskyi district, 04071, Ukraine
+38 044 599 50 65
valtech.com

ФГ "Агроекспрес"
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «АГРОЕКСПРЕС»

15530, Чернігівська обл., Чернігівський р-н., с. Березанка, вул. Радянська, буд. 47 А
р/р UA93 305299 00000 26006026303368, в АТ КБ «Приватбанк», МФО 3052998, ЄДРПОУ 37330991

5.03.2024 № 467/85
на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Янкового Романа Васильовича
на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Дослідження Янкового Романа Васильовича спрямоване на розробку та впровадження інноваційних стратегій, що підвищують конкурентоспроможність та ефективність вітчизняного бізнесу. Результати дослідження впроваджено на підприємстві, що дозволило: підвищити рівень технологічних інновацій; оптимізувати процеси управління та виробництва; забезпечити зростання економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

На особливу увагу заслуговують наступні результати дослідження: визначено ключові фактори, що впливають на інноваційний розвиток підприємств; розроблено модель стратегічного управління інноваціями в умовах невизначеності; запропоновано методологічні підходи до оцінки ефективності впровадження інноваційних стратегій. Впровадження розроблених методологій та інструментів дозволило досягти вагомих результатів у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів, що підтверджується успішними прикладами впровадження у різних галузях економіки та навчальному процесі.

Голова Шам М.П.

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПОЛІССЯ АГРОГРУП"

15074, ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛ., РІПКИНСЬКИЙ РАЙОН, СЕЛО ВЕЛИКІ ОСНЯКИ, ВУЛИЦЯ ПЕРЕМОГИ, БУДИНОК 48 Код ЄДРПОУ: 36515325

Р/р UA343204780000026002924883734 в ПАТ "УКРГАЗБАНК" М.КИЇВ

МФО 320478. Тел.0504454088

22.04.24 № 834-03
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Янкового Романа Васильовича

на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Дослідження Янкового Романа Васильовича «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу» має значний науковий та практичний внесок у розвиток інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств. Впровадження результатів дослідження сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності ряду підприємств, що підтверджує його високу практичну значущість.

Основними результатами дослідження, які заслуговують на увагу є наступні: 1) розроблено концептуальну модель інноваційного стратегування, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення ключових напрямків інноваційної діяльності, а також планування та реалізацію інноваційних проектів; 2) запропоновано методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства, яка дозволяє визначити слабкі та сильні сторони у контексті інноваційної діяльності; 3) виявлено основні бар'єри та чинники успішного впровадження інноваційних стратегій у вітчизняному бізнесі.

Голова ФГ «Полісся Агрогруп» **Мажуга В.П.**

Фермерське господарство "Полісся Агрогруп" 36515325 Ідентифікаційний код

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
вул. І. Гонти, 4, м. Житомир, 10002, Україна
тел./факс: (0412) 42-29-02
Код ЄДРПОУ 00182863, ІПН 001828606251
IBAN: UA303808050000000026002627809
в АТ «Райффайзен Банк Аваль»
Вет. код 06-24-07МР
www.rud.ua
info@rud.ua

JSC "ZHYTOMYR BUTTER PLANT"
4, I. Gonty Str.,
Zhytomyr,
10002, Ukraine
Phone/fax: (+380412) 42-29-02

№ 104/39
«29» квітня 2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Янкового Романа Васильовича

на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Результати дисертаційного дослідження на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу» (автор Янковой Р.В.) були використані компанією «Рудь» при вивченні внутрішніх процесів, ринкових умов, конкурентного середовища та технологічних трендів інновацій й стратегічного планування.

Заслуговують на увагу пропозиції автора щодо розробки інструментарію для вимірювання інноваційності стратегій. Створення та валідація інструментів, які допомагають оцінити інноваційність стратегічних рішень в бізнесі. Це може включати індикатори інноваційної діяльності, моделі оцінки ризиків та потенціалу нововведень.

Особливої актуальності набуває дослідження ролі цифрових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, у формуванні стратегічних напрямків бізнесу, та як ці технології можуть змінювати традиційні підходи до стратегування.

Директор з якості Лариса ЖИГАДЛО

МНТУ
міжнародний науково технічний університет

«14» 12. 2023р.
02/2737

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Янкового Романа Васильовича

на тему: «Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу»

Окремі теоретичні положення та методичні підходи дисертаційної роботи щодо реалізації заходів інноваційного стратегування діяльності вітчизняного бізнесу були використані для навчально-методичного забезпечення дисциплін «Креативний менеджмент», «Цифровізація в управлінні», «Стратегічний менеджмент» та у реалізації НДР (Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтегації та Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування). Нові положення стосуються:

- подальшого розвитку понятійно-категоріального апарату інноваційного стратегування, зокрема сформованого авторського визначення «інноваційне стратегування бізнесу», окреслення науково-теоретичних підходів до інноваційне стратегування бізнесу; концептуального базису стратегічного управління інноваційною діяльністю бізнесу;
- удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності інноваційного розвитку бізнесу, яка повинна базуватися на комплексних показниках, включаючи фінансові, технологічні, клієнтські та інші аспекти;
- впровадження адаптивної моделі стратегії інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу. У такій моделі завдання орієнтуються на інноваційний розвиток і дозволяють бізнесу бути конкурентоспроможним та успішним у непередбачуваних умовах ринку.

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Ректор
ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
доктор економічних наук, професор Вероніка ХУДОЛЕЙ

пров. Херсонський, 3; м.Київ, Україна, 02094 +38 044 353 47 07 | +38 050 505 24 40 | +38 067 505 44 85 | +38 073 505 44 85
istu@istu.edu.ua istu.edu.ua Код ЄДРПОУ 19359117

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська,103, м. Житомир, 10005
103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10005
Phone/fax: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: rector@ztu.edu.ua, https://ztu.edu.ua, код ЄДРПОУ 05407870
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015

Від 16.02.2024 р. № 44-13.00/247
На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів наукового дослідження
Янкового Романа Васильовича
в освітній процес Державного університету «Житомирська політехніка»

Науково-практичні результати Янкового Р.В., які в сукупності вирішують наукову проблему інноваційного стратегування вітчизняного бізнесу та передбачають визначення загальних положень підготовки фахівців за освітнім ступенем «магістр», були використані в освітньому процесі Державного університету «Житомирська політехніка» при розробці методичного забезпечення з навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент та управління змінами» та «Діджиталізація суспільно-політичних та управлінських процесів».

Використання результатів дослідження Р.В. Янкового свідчить про їх завершеність, реальність і можливість впровадження в освітній процес закладів вищої освіти.

Довідка видана для представлена до Спеціалізованої вченої ради.

Проректор з НПР
та інноваційного розвитку Димитрій ГРИЦИШЕН

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська,103, м. Житомир, 10005
103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10005
Phone/fax: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: rector@ztu.edu.ua, https://ztu.edu.ua, код ЄДРПОУ 05407870
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015

Від 44-13.00/333 № 05.03.2024 р.
На № _____ від _____

ДОВІДКА
про науково-дослідну роботу

Докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Янковой Роман Васильович брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Обґрунтування шляхів підвищення ефективності ведення бізнесу в умовах воєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U104589). Особистий внесок полягає у визначенні стратегічних та інноваційних напрямів підвищення ефективності діяльності вітчизняного бізнесу.

Проректор з НПР
та інноваційного розвитку Димитрій ГРИЦИШЕН

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"Києво-Могилянська академія"
Україна, 04655, м. Київ-70
вул. Г. Сковороди, 2
тел.: (044)425-6059
факс: (044)463-6783
https://www.ukma.edu.ua

NATIONAL UNIVERSITY OF
"Kyiv-Mohyla Academy"
2, G.Skovoroda St.
Kyiv-70,04655, Ukraine
Phone: (044)425-6059
Fax: (044)463-6783
https://www.ukma.edu.ua

22.04.2024 № 001548/103

на №_____

ДОВІДКА

видана Янковому Роману Васильовичу

з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (0119U103840) в частині формування стратегії розвитку соціально-економічних систем.

Керівник теми, завідувач кафедри маркетингу
та управління бізнесом,
кандидат економічних наук, доцент Катерина ПІЧИК