

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

УДК 658.52:338.46:330.341.1(043.3/.5)

**КОВТУНЕНКО ДМИТРО ЮРІЙОВИЧ**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ  
В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ Д.Ю. Ковтуненко

Науковий керівник – Єрмак Світлана Олександрівна, доктор економічних наук,  
професор

Одеса 2025

## АНОТАЦІЯ

*Ковтуненко Д.Ю.* Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання, яке полягає у розробленні теоретико-методичних підходів та інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища і рекомендацій щодо його застосування підприємствами за умов системного патронату держави.

Робочою гіпотезою дослідження є припущення про те що, стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища може бути забезпечена шляхом формування ефективного організаційно-економічного інструментарію, розробленого з урахуванням полярності впливу внутрішніх і зовнішніх імпакт-факторів, а також за умови системної підтримки з боку державних інституцій на мікро-, мезо-, макро-, мега- та крауд-рівнях.

*У першому розділі дисертації «Теоретичний базис інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища»* визначено сутність поняття, підходи до визначення, напрямки, етапи та учасники процесу інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Досліджено мікро-, мезо та макropідходи до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. Детально розглянуто та систематизовано фактори мінливості зовнішнього середовища та визначено їх вплив на інноваційну діяльність у сфері послуг. *Здійснено системний аналіз наукових підходів до трактування сутності*

*інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, розкрито його специфіку як багатокомпонентного процесу, що охоплює організаційні, технологічні, соціальні та управлінські інновації. Сформульовано авторське визначення інноваційного розвитку підприємства сфери послуг, яке враховує його соціотехнічний характер, клієнтоорієнтованість і відкритість. Виокремлено структурні етапи інноваційного розвитку, його основні напрями, а також окреслено взаємодію внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, що формують інноваційну екосистему підприємства. Особливу увагу приділено розмежуванню понять інноваційної діяльності та інноваційного розвитку, що дало змогу сформулювати авторське трактування поняття стійкості інноваційного розвитку як здатності підприємства забезпечувати регулярне оновлення повного інноваційного циклу, з урахуванням динаміки потреб споживачів, змін у середовищі та внутрішнього потенціалу підприємства.*

*Досліджено місце інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємством, уточнено його функції, принципи й механізми реалізації на різних управлінських рівнях. Встановлено зв'язок між етапами інноваційного розвитку та ключовими управлінськими функціями (аналіз, планування, організація, моніторинг і коригування), що забезпечує узгодженість дій у межах інноваційної стратегії. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційної складової у загальну систему стратегічного управління підприємством, а також визначено управлінські орієнтири, спрямовані на підвищення результативності інноваційних рішень у сервісній сфері.*

Визначено особливості управління інноваційним розвитком у контексті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. *Систематизовано управлінські впливи за рівнями: мікро-, мезо-, макро- та крауд.* Обґрунтовано, що ефективність інноваційного розвитку значною мірою зумовлюється наявністю сприятливого зовнішнього інституційного середовища, у межах якого ключову роль відіграє держава. Визначено, що держава забезпечує регуляторні умови, формує інфраструктуру підтримки інновацій, стимулює розвиток людського капіталу та відкриту інноваційну взаємодію, що є критично важливим для

підвищення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.

*У другому розділі дисертації* «Тренд-аналіз загроз та можливостей інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища» проведено: комплексний аналіз стану, загроз та перспектив інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища; досліджено державних програм сприяння інноваційному розвитку підприємств сфери послуг, проведено аналіз полярності впливу імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток вітчизняних підприємств сфери послуг.

За результатами *комплексного аналізу стану, загроз та перспектив інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг* встановлено асиметрію інноваційного розвитку за галузевою та регіональною ознаками, виявлено ключові стримувальні чинники, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями, нерівномірністю доступу до фінансування, кадровим дефіцитом і зниженням інвестиційної активності. Поряд із цим ідентифіковано перспективні напрями активізації інновацій: цифровізація, розвиток малого бізнесу, зміна просторової організації сервісу та міжнародна кооперація.

*Систематизовано та досліджено зміст державних і міжнародних програм підтримки інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.* Виокремлено п'ять основних типів підтримки: нормативно-стратегічну, фінансову, цифрову, інституційну та грантову. Визначено, що роль держави полягає у створенні регуляторних умов, фінансових інструментів, цифрової інфраструктури, освітніх і кластерних ініціатив, що формують інституційну основу для інноваційної активності підприємств.

*Проведено експертне оцінювання сили та полярності впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища підприємств сфери послуг на їх інноваційний розвиток.* Визначено, що найбільшу позитивну роль відіграють управлінська спроможність, цифрова готовність, інноваційна культура, кадровий потенціал і адаптивність організаційних процесів. Побудовано матрицю впливів, що дозволила здійснити типологізацію внутрішніх бар'єрів і

резервів інноваційного оновлення, а також окреслити точки прикладного втручання. Результати аналітичного дослідження засвідчили, що інноваційний розвиток підприємств сфери послуг в Україні відбувається в умовах високої турбулентності, обмеженого доступу до фінансування, інституційної фрагментованості та переважного використання власних ресурсів. Разом з тим, виявлено значний внутрішній потенціал підприємств до інноваційного оновлення, що базується на цифровій адаптивності, управлінській спроможності, інноваційній культурі та гнучкості бізнес-процесів. Встановлено, що забезпечення стійкості інноваційного розвитку неможливе без активної участі держави, яка має створювати сприятливе нормативно-інституційне середовище, гарантувати стабільність цифрової та фінансової інфраструктури, а також підтримувати розвиток людського капіталу й стимулювати участь підприємств у відкритих інноваційних системах.

*У третьому розділі дисертації «Формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища» запропоновано концептуальні засади та науково-методичні підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища. Розроблено відповідний інструментарій.*

*Розроблено концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища, який ґрунтується на багаторівневій структурі взаємодії між основними акторами інноваційної системи. Було визначено, що стійкість інноваційного розвитку залежить від гармонійного поєднання внутрішнього потенціалу підприємства (мікрорівень), підтримки регіональної інфраструктури (мезорівень), спрямованості державної політики (макрорівень), впливу глобальних трендів (мегарівень) та залучення краудресурсів (краудрівень). Концепт доповнено організаційно-економічним забезпеченням, яке враховує специфіку кожної підгалузі сфери послуг та потребує координації дій між усіма рівнями*

управління. Особлива увага приділена ролі держави як координатора міжрівневої взаємодії, регулятора інституційного середовища та ініціатора стратегічних програм підтримки інноваційного розвитку.

Запропоновано *науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, який реалізується у вигляді цифрової крауд-платформи*. Платформа передбачає модульну архітектуру з шістьма функціональними блоками: генерації ідей, аналітики, прототипування, фінансування, реалізації та менторського супроводу. Використано інструменти краудінтелекту, краудтестингу, краудфандингу та краудволонтерства, що забезпечують безперервність інноваційного процесу і сприяють підвищенню інклюзивності інноваційного середовища. Державна участь у функціонуванні платформи передбачає створення нормативного, інституційного та фінансового середовища для підтримки інноваційної активності, забезпечення відкритого доступу до інформації та верифікації результатів.

Сформовано багатофакторну модель моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища, що включає етапи постановки цілей, визначення КРІ, збору та аналізу даних, порівняння з конкурентами, розробку стратегій дій та їх адаптацію. Розроблено систему індикаторів результату, процесу та сприйняття. Запропоновано методи збору даних, що охоплюють крауданалітику, внутрішні звіти, ринкові дослідження, анкетування. Ефективний моніторинг розглядається як стратегічна функція управління інноваційною стійкістю. Роль держави полягає у забезпеченні цифрової інфраструктури для збору та обробки даних, формуванні стандартів оцінювання, забезпеченні ресурсної підтримки та включення систем моніторингу в національні інноваційні програми.

**Ключові слова:** інновації, стійкість, підприємства, сфера послуг, інноваційний розвиток, зовнішнє середовище, організаційно-економічне забезпечення, краудтехнології, імпакт-фактори, цифровізація, управління, моніторинг, держава, науково-методичний підхід.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Статті у фахових виданнях України

1. Ковтуненко Д.Ю., Кімінчиджи Г.І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. №6(52). С. 35-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.4. DOI: 10.5281/zenodo.4564492. (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,26 д.а., особистий внесок здобувача: рекомендації щодо застосування цифрових крауд-платформ в управлінні інноваційними ідеями – 1,05 д.а.).
2. Ковтуненко Ю.В., Фоміна Н.М., Ковтуненко Д.Ю. Проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах трансформаційної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11/2. С. 12-15. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/783>. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(2).2). (Категорія Б, Index Copernicus) (0,34 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва – 0,15 д.а.).
3. Ковтуненко Ю.В., Ковтуненко Д.Ю., Григорюк Г.І., Кучеренко Я.В. Глобальні перетворення як підґрунтя виникнення загроз та можливостей для менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №3. С. 22-24. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1283>. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.4>. (Категорія Б, Index Copernicus) (0,37 д.а., особистий внесок здобувача: визначено загрози та можливості для менеджменту підприємства в умовах глобальних перетворень – 0,25 д.а.).
4. Ковтуненко Д.Ю. Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг: системний підхід. *Економіка: реалії часу*. 2025. №1(77). С. 110-117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/110.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15724914. (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,96 д.а.)

**Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних  
Web of Science Core Collection та/або Scopus**

5. Kovtunenکو Yu., Kovtunenکو K., Kovalenko O., Kovtunenکو D., But-Gusaim O. Resource provision of diversification of innovative development of business structures in the conditions of intellectualization of economy. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Macedonia. 2021. Vol. 35. pp. 194-199. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-35-fpp-20-yurii-kovtunenکو-kseniia-kovtunenکو-oleksandr-kovalenko-dmytro-kovtunenکو-oleksandr-but-gusaim-2021-resource-provision-of-diversification-of-innovative-developmen> / (**Категорія A, Scopus, EBSCO, CABI, FSTA, NSD, TIB, NKI, ін.**) (0,65 д.а., визначено напрямки диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. – 0,33 д.а.).
6. Kovtunenکو K., Kovtunenکو Yu., Fomina N., Kovalchuk O., Kovtunenکو D. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. Spain. 2022. Vol. 10. No. 2. pp. 225-235. URL: <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946>. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> (**Категорія A, Scopus, DOAJ, Google Scholar, CrossRef, MIAR, Sherpa/Romeo, ISSN Portal, DOI Foundation, ін.**) (0,99 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності – 0,31 д.а.).

**Опубліковані праці апробаційного характеру**

7. Ковтуненко Ю.В., Мойсей А.В., Ковтуненко Д.Ю. Проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 21 квітня 2021 р., Україна, м. Полтава. С. 108-112. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/212c1847-8d2f-4e7a-abe3-b9ae3ffae55/content> (0,6 д.а., особистий внесок

здобувача: визначено основні проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні – 0,33 д.а.).

8. Ковтуненко Д.Ю., Дудко Д.І., Бельтюков Є.А. Стратегія розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки країни. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 червня 2021 р., Україна, м. Одеса. С. 5-7. URL: [https://economics.net.ua/files/science/form\\_ek\\_rozv/2021/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2021/tezy.pdf). (0,15 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки країни – 0,1 д.а.).

9. Ковтуненко Ю.В., Пробняк О.Є., Ковтуненко Д.Ю. Використання сучасних методів оптимізації грошових потоків на підприємстві. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 20 вересня 2021 р., Україна, м. Одеса. С. 56-57. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/СЕКЦІЯ-1.pdf>. (0,19 д.а., особистий внесок здобувача: визначено спосіб оптимізації грошових потоків як чинник підвищення інноваційної спроможності підприємства – 0,11 д.а.).

10. Сібіковська А.О., Ковтуненко Д.Ю. Ефективність та організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 27 травня 2022 р., Україна, м. Одеса. С. 28-29. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s1.pdf>. (0,16 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль ризик-менеджменту в управлінні інноваційними процесами підприємства – 0,14 д.а.).

11. Ковтуненко Ю.В., Ковтуненко Д.Ю. Розвиток інноваційної діяльності на підприємстві. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 10-12 листопада 2022 р., Україна, м. Одеса. С. 159-160. URL: <https://economics.net.ua/files/science>

[/oblik/2022/](#) Tezu.pdf. (0,14 д.а., особистий внесок здобувача: класифікація напрямів розвитку інноваційної діяльності на підприємстві – 0,1 д.а.).

12. Ковтуненко Д.Ю., Альмансурі Б. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: визначення, складові. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 30-31 березня 2023 р., Україна, м. Полтава. С. 389-391

URL: [https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2seksiya5101.pdf)

2023ch2seksiya5101.pdf. (0,17 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль інновацій у формуванні міжнародної конкурентоспроможності підприємства – 0,14 д.а.).

## SUMMARY

*Kovtunenکو D.Y.* Organizational and economic support for the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economy. – Odessa National Polytechnic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation is dedicated to solving a relevant scientific problem, which consists in developing theoretical and methodological approaches and tools for organizational and economic support of the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment and recommendations for its application by enterprises under the conditions of systemic patronage of the state.

The working hypothesis of the study is the assumption that the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment can be ensured by forming effective organizational and economic tools, developed taking into account the polarity of the influence of internal and external impact factors, as well as subject to systemic support from state institutions at the micro, meso, macro, mega and crowd levels.

*The introduction* substantiates the relevance of the research, defines the goal, object, subject of the research, working hypothesis, relevant tasks and methods for their solution, highlights the scientific novelty of the work, its practical significance, provides information on the testing of the results, and indicates the author's personal contribution.

*The first section of the dissertation “Theoretical Basis of Innovative Development of Service Enterprises in a Changing External Environment”* defines the essence of the concept, approaches to definition, directions, stages and participants in the process of innovative development of service enterprises. Micro-, meso- and macro-approaches to managing the innovative development of service enterprises are

studied. Factors of external environmental variability are considered in detail and systematized and their impact on innovative activity in the service sector is determined.

A systematic analysis of scientific approaches to interpreting the essence of innovative development of service enterprises is carried out, its specifics are revealed as a multi-component process that encompasses organizational, technological, social and managerial innovations. The author's definition of innovative development of a service enterprise is formulated, which takes into account its socio-technical nature, customer orientation and openness. The structural stages of innovative development, its main directions are identified, and the interaction of internal and external entities that form the enterprise's innovative ecosystem is outlined. Particular attention is paid to the distinction between the concepts of innovative activity and innovative development, which made it possible to form the author's interpretation of the concept of sustainability of innovative development as the ability of an enterprise to ensure regular updating of the full innovation cycle, taking into account the dynamics of consumer needs, changes in the environment and the internal potential of the enterprise.

The place of innovative development in the system of strategic management of the enterprise is studied, its functions, principles and mechanisms of implementation at different management levels are specified. The connection between the stages of innovative development and key management functions (analysis, planning, organization, monitoring and adjustment) is established, which ensures the consistency of actions within the framework of the innovation strategy. The need to integrate the innovative component into the general system of strategic management of the enterprise is substantiated, and management guidelines are defined, aimed at increasing the effectiveness of innovative solutions in the service sector. The features of innovative development management in the context of the interaction of the enterprise with the external environment are determined. Management influences are systematized at the levels: micro-, meso-, macro- and crowd. It is substantiated that the effectiveness of innovative development is largely determined by the presence of a favorable external institutional environment, within which the state plays a key role. It is determined that the state provides regulatory conditions, forms an infrastructure to

support innovation, stimulates the development of human capital and open innovation interaction, which is critically important for increasing the sustainability of innovative development of service enterprises.

*In the second section of the dissertation «Trend analysis of threats and opportunities for innovative development of service enterprises in a changing external environment»:* a comprehensive analysis of the state, threats and prospects for innovative development of domestic service enterprises in a changing external environment was conducted; state programs for promoting innovative development of service enterprises were studied, and an analysis of the polarity of the impact factors of the internal environment on the innovative development of domestic service enterprises was conducted.

According to the results of a comprehensive analysis of the state, threats and prospects for innovative development of domestic service enterprises, the asymmetry of innovative development by industry and regional characteristics was established, key restraining factors associated with infrastructure restrictions, uneven access to financing, personnel shortage and a decrease in investment activity were identified. Along with this, promising areas for activating innovations were identified: digitalization, development of small businesses, changes in the spatial organization of services and international cooperation.

The content of state and international programs to support the innovative development of service enterprises has been systematized and researched. Five main types of support have been identified: regulatory and strategic, financial, digital, institutional and grant. It has been determined that the role of the state is to create regulatory conditions, financial instruments, digital infrastructure, educational and cluster initiatives that form the institutional basis for the innovative activity of enterprises.

An expert assessment of the strength and polarity of the impact factors of the internal environment of service enterprises on their innovative development has been carried out. It has been determined that the greatest positive role is played by managerial capacity, digital readiness, innovation culture, human resource potential

and adaptability of organizational processes. A matrix of influences has been constructed, which allowed for the typology of internal barriers and reserves of innovative renewal, as well as to outline points of applied intervention.

The results of the analytical study showed that the innovative development of service enterprises in Ukraine takes place in conditions of high turbulence, limited access to financing, institutional fragmentation and the predominant use of own resources. At the same time, a significant internal potential of enterprises for innovative renewal was revealed, which is based on digital adaptability, management capacity, innovative culture and flexibility of business processes. It was established that ensuring the sustainability of innovative development is impossible without the active participation of the state, which must create a favorable regulatory and institutional environment, guarantee the stability of digital and financial infrastructure, as well as support the development of human capital and stimulate the participation of enterprises in open innovation systems.

*In the third section of the dissertation «Formation of the toolkit for organizational and economic support of the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment», conceptual principles and scientific and methodological approaches to ensuring the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment are proposed. The corresponding toolkit has been developed.*

A concept for ensuring the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment has been developed, which is based on a multi-level structure of interaction between the main actors of the innovation system. It was determined that the sustainability of innovative development depends on the harmonious combination of the internal potential of the enterprise (micro-level), support of regional infrastructure (meso-level), the direction of state policy (macro-level), the influence of global trends (mega-level) and the involvement of crowd resources (crowd-level). The concept is supplemented by organizational and economic support, which takes into account the specifics of each sub-industry of the service sector and requires coordination of actions between all levels of management.

Particular attention is paid to the role of the state as a coordinator of inter-level interaction, a regulator of the institutional environment and an initiator of strategic programs to support innovative development.

A scientific and methodological approach is proposed to form a toolkit for organizational and economic support of the sustainability of innovative development of service enterprises, which is implemented in the form of a digital crowd platform. The platform provides a modular architecture with six functional blocks: idea generation, analytics, prototyping, financing, implementation and mentoring support. The tools of crowd intelligence, crowd testing, crowd funding and crowd volunteering are used, which ensure the continuity of the innovation process and contribute to increasing the inclusiveness of the innovation environment. State participation in the functioning of the platform involves the creation of a regulatory, institutional and financial environment to support innovative activity, ensuring open access to information and verification of results.

A multifactor model of monitoring the sustainability of innovative development of service enterprises in a changing external environment has been formed, which includes the stages of goal setting, KPI determination, data collection and analysis, comparison with competitors, development of action strategies and their adaptation. A system of indicators of results, process and perception has been developed. Data collection methods covering crowd analytics, internal reports, market research, questionnaires have been proposed. Effective monitoring is considered as a strategic function of innovative sustainability management. The role of the state is to provide a digital infrastructure for data collection and processing, to form assessment standards, to provide resource support and to include monitoring systems in national innovation programs.

**Keywords:** innovation, sustainability, enterprises, service sector, innovative development, external environment, organizational and economic support, crowd technologies, impact factors, digitalization, management, monitoring, state, scientific and methodological approach.

## LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

### Articles in professional publications of Ukraine

1. Kovtunenکو D.Yu., Kiminchydzhy A.I. Features of managing innovative ideas in the enterprise. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2020. No 6(52). P. 35-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.4. DOI: 10.5281/zenodo.4564492. (*Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (1,26 p.s., personal contribution of the applicant: recommendations for the use of digital crowd platforms in the management of innovative ideas – 1,05 p.s.).
2. Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovtunenکو D.Yu. Problems and prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine in the conditions of transformational economy. *Economics. Finance. Law*. 2021. No 11/2. P. 12-15. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/783>. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(2).2). (*Category B, Index Copernicus*) (0,34 p.s., personal contribution of the applicant: systematized the problems and prospects for the development of social entrepreneurship – 0,15 p.s.).
3. Kovtunenکو Yu., Kovtunenکو D., Hryhoriuk H., Kucherenکو Y. Global transformations as the background of the emergence of threats and opportunities for management. *Economics. Finance. Law*. 2024. No 3. P. 22-24. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1283>. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024>. 3.4. (*Category B, Index Copernicus*) (0,37 p.s., personal contribution of the applicant: threats and opportunities for enterprise management in the context of global transformations have been identified – 0,25 p.s.).
4. Kovtunenکو D.Yu. Monitoring the Sustainability of Innovative Development of Service Enterprises: A Systemic Approach. *Economics: time realities*. 2025. №1(77). P. 110-117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/110.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15724914. (*Category B, Index*

*Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (0,96 p.s.)

**Articles in scientific periodicals indexed in the Web of Science Core Collection and/or Scopus databases**

5. Kovtunenکو Yu., Kovtunenکو K., Kovalenko O., Kovtunenکو D., But-Gusaim O. Resource provision of diversification of innovative development of business structures in the conditions of intellectualization of economy. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Macedonia. 2021. Vol. 35. pp. 194-199. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-35-fpp-20-yurii-kovtunenکو-kseniia-kovtunenکو-oleksandr-kovalenko-dmytro-kovtunenکو-oleksandr-but-gusaim-2021-resource-provision-of-diversification-of-innovative-developmen/> (**Category A, Scopus, EBSCO, CABI, FSTA, NSD, TIB, NKI, etc.**) (0,65 p.s., *directions for diversification of innovative development of business structures in the conditions of intellectualization of the economy have been identified – 0,33 p.s.*).
6. Kovtunenکو K., Kovtunenکو Yu., Fomina N., Kovalchuk O., Kovtunenکو D. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. Spain. 2022. Vol. 10. No. 2. pp. 225-235. URL: <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946>. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> (**Category A, Scopus, DOAJ, Google Scholar, CrossRef, MIAR, Sherpa/Romeo, ISSN Portal, DOI Foundation, etc.**) (0,99 p.s., *personal contribution of the applicant: systematized factors of managing the competitiveness of personnel of a manufacturing enterprise in conditions of uncertainty – 0,31 p.s.*).

**Published works of approbation nature**

7. Kovtunenکو Y.V., Moisey A.V., Kovtunenکو D.Yu. Problems of development of innovative entrepreneurship in Ukraine. Problems of accounting and analytical support of business management: Materials of the III International Scientific and Practical Conference, April 21, 2021, Ukraine, Poltava. pp. 108-112. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/212c1847-8d2f-4e7a-abe3->

[b9ae3ffae55/content](#) (0,6 p.s., personal contribution of the applicant: the main problems of the development of innovative entrepreneurship in Ukraine are identified – 0,33 p.s.).

8. Kovtunenکو D.Yu., Dudko D.I., Beltiukov Y.A. Enterprise development strategy in the context of an unstable economy. *Formation of the potential for economic development of industrial enterprises*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, June 3-4, 2021, Ukraine, Odesa, pp. 5-7. URL: [https://economics.net.ua/files/science/form\\_ek\\_rozv/2021/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2021/tezy.pdf). (0,15 p.s., personal contribution of the applicant: justification of the choice of enterprise development strategy in the context of the country's unstable economy – 0,1 p.s.).

9. Kovtunenکو Yu.V., Probniak O.Y., Kovtunenکو D.Yu. Using modern methods of optimizing cash flows in the enterprise. *Modern management of economic systems in the coordinates of the sustainable development paradigm*. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, September 20, 2021, Ukraine, Odesa, pp. 56-57. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/SECTION-1.pdf>. (0,19 p.s., personal contribution of the applicant: a method of optimizing cash flows as a factor in increasing the innovative capacity of an enterprise has been identified – 0,11 p.s.).

10. Sibikovska A.O., Kovtunenکو D.Yu. Efficiency and organization of risk management at the enterprise. *Current problems of management theory and practice*. Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, May 27, 2022, Ukraine, Odesa, pp. 28-29. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s1.pdf>. (0,16 p.s., personal contribution of the applicant: the role of risk management in managing the innovation processes of an enterprise has been clarified – 0,14 p.s.).

11. Kovtunenکو Yu.V., Kovtunenکو D.Yu. Development of innovative activities at the enterprise. *Accounting and analytical support for the innovative transformation of the Ukrainian economy (under martial law and post-war period)*: Proceedings of the XVI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, November 10-12, 2022, Ukraine, Odesa, pp. 159-160. URL:

<https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf>. (0,14 p.s., *personal contribution of the applicant: classification of areas of development of innovative activity at the enterprise – 0,1 p.s.*).

12. Kovtunencko D.Yu., Almansuri B. International competitiveness of an enterprise: definition, components. *Actual Problems and Prospects for the Development of Accounting, Analysis and Control in the Socially Oriented System of Enterprise Management: Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference*, March 30-31, 2023, Ukraine, Poltava. pp. 389-391 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekciya5101.pdf>. (0,17 p.s., *personal contribution of the applicant: the role of innovations in shaping the international competitiveness of an enterprise has been clarified – 0,14 p.s.*).

## 4.ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	32
1.1 Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: поняття, підходи до визначення, напрямки, етапи та учасники процесу.....	32
1.2 Мікро-, мезо та макropідходи до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг.....	47
1.3 Фактори мінливості зовнішнього середовища та їх вплив на інноваційну діяльність у сфері послуг.....	62
Висновки до розділу 1 .....	77
РОЗДІЛ 2 ТРЕНД-АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....	80
2.1 Аналіз стану, загроз та перспектив інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища .....	80
2.2 Дослідження державних програм сприяння інноваційному розвитку підприємств сфери послуг в умовах глобальної невизначеності.....	98
2.3 Аналіз полярності впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток вітчизняних підприємств сфери послуг.....	115
Висновки до розділу 2 .....	133
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....	136

3.1 Концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища.....	136
3.2 Науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг з використанням краудтехнологій .....	154
3.3 Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища.....	170
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ.....	215

## ВСТУП

В умовах глобальної нестабільності та посилення впливу зовнішніх викликів зростає значущість забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств, зокрема у сфері послуг. Динамічні зміни економічного, технологічного, соціального й інституційного середовища створюють постійний тиск на підприємства, вимагаючи від них гнучкості, здатності до адаптації й активного інноваційного оновлення. Особливої актуальності набуває формування системи організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку, яка дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, швидко реагувати на виклики та використовувати можливості цифровізації, краудтехнологій та інституційної взаємодії.

Сфера послуг, як найбільш чутлива до змін споживчих переваг і технологічних трансформацій, потребує розробки адаптивних інструментів управління інноваційними процесами. Забезпечення стійкості інноваційного розвитку у цьому контексті означає не лише стабільне функціонування, а й здатність до постійного самовідтворення інноваційного потенціалу, залучення партнерів і клієнтів до створення цінності, інтеграцію цифрових рішень у стратегічне управління та оперативні процеси.

Серед ключових тенденцій, що змінюють умови інноваційного розвитку підприємств, вирізняються цифровізація інноваційних процесів, поширення краудтехнологій, розвиток платформених рішень, активізація моніторингових механізмів, переосмислення ролі держави, поглиблення багаторівневої взаємодії учасників інноваційної екосистеми та ускладнення структури зовнішніх факторів впливу. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів до організаційно-економічного забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.

Отже, актуальність організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого

зовнішнього середовища полягає у необхідності розробки та впровадження комплексних, адаптивних і цифрово орієнтованих механізмів управління, які здатні забезпечити безперервність інноваційного процесу, підвищити гнучкість підприємств до змін зовнішнього середовища, активізувати мобілізацію ресурсного потенціалу та синхронізувати дії держави, бізнесу і краудспільноти в межах єдиної інноваційної екосистеми.

Проблему стійкості інноваційного розвитку підприємств активно досліджують вітчизняні вчені Добрянска Н.А., Волощук Л. О., Дорошкевич К. О., Коваленко О. М., Кузьмін О.Є, Масленніков Є.І., Меркулов М. М., Микитюк П. П. Продіус О.І., Станіславик О. В., Сусіденко В. Т., Федулова Л. І., Філіппова С. В., Чухно А.А., Шапошников К.С.[1-12] й зарубіжні науковці Бжезінський Л., Колінський А., Вирвицька М.К., Хуан Х., Ці Б., Чень Л., Войницька-Сич Е. [13-15], які зосереджуються переважно на факторах інноваційного зростання, загальних моделях інноваційного менеджменту та інструментах державного регулювання. Водночас недостатньо дослідженими залишаються організаційно-економічні аспекти забезпечення стійкості інноваційного розвитку саме підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища, зокрема в контексті цифровізації, використання краудтехнологій та необхідності багаторівневої координації між учасниками інноваційного середовища.

Таким чином, необхідність теоретичного обґрунтування та практичної реалізації організаційно-економічного забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах нестабільного середовища визначає наукову актуальність дослідження, а також обумовлює його мету, завдання, об'єкт і предмет.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2021-2025 рр., а її наукові результати використані при виконанні: *держбюджетних тем*: НДР «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (№ 0119U000743, 2019-2023 рр.),

де використано рекомендації щодо впровадження системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості, з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень; НДР «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (№ 0124U003549, 2024-2028 рр.), де використано рекомендації щодо впровадження інструментів краудтестингу та крауддизайну, як механізмів апробації нових послуг за участі клієнтів та експертного середовища ще до їх комерційного запуску; *госпдоговірних тем*: НДР «Оцінювання та стратегування стійкого розвитку виробничого підприємства». (№ 1832-69, 05.05.21-30.06.21 р.), де застосовано рекомендації щодо впровадження методичного підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства за допомогою системи класифікації факторів мінливості, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень; НДР «Розробка методичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі» (№ 1854-69, 2021-2022 рр.), де застосовано рекомендації щодо системного підходу до впровадження краудтехнологій у практику інноваційного менеджменту підприємства, що дозволяє активізувати залучення зовнішніх ідей, фінансування та експертизи для реалізації інновацій у сфері послуг.

Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець (акт впровадження №195/71-07 від 30.01.2025 р.) (Додаток Г).

*Метою дослідження* є розробка і обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища та положень щодо формування його інструментарію за умов системного патронату держави.

Реалізація мети зумовили постановку та вирішення таких *завдань*:

– здійснити систематизацію міждисциплінарних підходів до трактування сутності інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження, систематизувати фактори

мінливості зовнішнього середовища та дослідити їх вплив на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг;

– визначити підходи до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг у контексті багаторівневої взаємодії;

– провести аналіз та обґрунтувати підхід до оцінки полярності впливу імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг з урахуванням внутрішніх резервів і змінного середовища;

– обґрунтувати концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища на основі моделювання багаторівневої взаємодії акторів інноваційної системи;

– розробити науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища;

– сформувати багаторівневу систему моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища.

*Об'єкт дослідження.* Процес організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та формування його інструментарію.

*Предмет дослідження.* Теоретико-методичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження цифрових і інституційних механізмів на основі багаторівневої моделі управління за участю держави.

**Методи дослідження.** У роботі було використано *такі загальнонаукові та спеціальні методи: наукової абстракції, аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації* – для обґрунтування теоретичних положень щодо сутності інноваційного розвитку, інноваційної стійкості та сервісних інновацій, а також для уточнення змісту базових понять; *контент-аналізу, логіко-змістовного*

*моделювання, системного та структурно-логічного підходів* – для розробки концепту забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг; *економіко-статистичного, порівняльного аналізу та графічної візуалізації* – для діагностики стану інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, виявлення загроз і можливостей, класифікації підприємств за рівнем інноваційної стійкості; *експертного оцінювання, SWOT-аналізу, побудови матриці полярності впливу* – для систематизації імпакт-факторів та оцінювання їх впливу на інноваційний потенціал підприємств; *функціонально-структурного аналізу, проектного моделювання, архітектурного синтезу* – для формування науково-методичного підходу до побудови інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційної стійкості; *системного підходу, декомпозиції, побудови логічної послідовності, визначення KPI* – для структурування моделі моніторингу інноваційної стійкості підприємств сфери послуг у кілька етапів; *логічний метод* – для обґрунтування структури дослідження, формулювання висновків і оформлення результатів.

*Інформаційною базою* дисертаційного дослідження є новітні положення економічної науки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків з організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг; чинне законодавство і нормативно-правові акти; дані Державної служби статистики України; дані відкритих джерел (аналітичні огляди, звіти, дисертації, матеріали наукових конференцій); звітність підприємств, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні теоретико-методичних підходів щодо організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища та положень щодо формування його інструментарію.

Найбільш значні наукові результати, що виносяться на захист такі:

*удосконалено:*

– *теоретичний базис* трактування інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, який доповнено: а) *визначенням поняття «стійкість*

*інноваційного розвитку підприємства сфери послуг» як здатності забезпечувати безперервний, самовідтворюваний процес інноваційної діяльності через регулярне повторення її повного циклу — від формування інноваційного потенціалу до впровадження, закріплення та підтримки нових ініціатив — із трактуванням стійкості як відсутності завершальної фази інноваційного розвитку та постійного оновлення, що в умовах сфери послуг набуває особливої значущості через динамічність споживчих запитів, високу швидкість змін і потребу в гнучкому реагуванні; б) класифікацією факторів мінливості зовнішнього середовища за рівнями (мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівень), впливу на інноваційний розвиток, яка охоплює характеристики за двадцятью ознаками, що враховує специфіку сфери послуг та забезпечує релевантність і адаптивність стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств до змін зовнішнього середовища;*

*– модель багаторівневого управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг шляхом доповнення краудрівнем як інтеграційною надструктурою до традиційних мікро-, мезо- та макрорівнів, що забезпечує синергію горизонтальної та вертикальної взаємодії учасників інноваційного процесу, підвищення адаптивності підприємств, масштабованість інновацій і зниження трансакційних витрат у сервісній економіці;*

*– методика аналізу полярності впливу імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, що поєднує якісний (ідентифікація чинників, експертне оцінювання, SWOT-аналіз) і кількісний (визначення полярності, сили впливу, інтегральний індекс) підходи на засадах концепції симетричного аналітичного поля з урахуванням специфіки сфери послуг, що забезпечує комплексну оцінку сприятливих і стримуючих ефектів внутрішнього середовища та формування цільових управлінських рішень для своєчасного коригування інноваційного розвитку підприємств.*

*одержало подальший розвиток:*

*– концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища за рахунок поєднання*

рівневої та галузевої логіки управління, інтеграції цифрових інструментів, краудінновацій, механізмів моніторингу та управління ризиками, що реалізується через багаторівневу координацію і чітке позиціонування ролі держави як фасилітатора інноваційного середовища, відмінністю якого є забезпечення синхронізації стратегій підприємств, інституцій держави та цифрових краудмеханізмів у межах єдиної сервісно-орієнтованої моделі, здатної підтримувати адаптивність і стійкість інноваційного розвитку;

*– науково-методичний підхід до розробки інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку із використанням краудтехнологій, що реалізований у вигляді концептуальної моделі цифрової крауд-платформи як відкритої державної інфраструктури повного інноваційного циклу, яка інтегрує краудінструменти в єдину сервісно-орієнтовану екосистему, забезпечуючи не лише мобілізацію соціального, інтелектуального та фінансового потенціалу, а й зниження витрат за рахунок цифровізації процесів, скорочення ролі посередників, відкритого доступу до ресурсів, гнучкої координації учасників і масштабованості рішень у сфері послуг.*

*– науково-методичний підхід до моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг як складова концепту інноваційної стійкості, що, на відміну від існуючих, базується на інтеграції стратегічних і оперативних рішень з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, та реалізується через послідовні етапи - від постановки цілей і розробки КРІ до зворотного зв'язку й удосконалення, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей, підвищення адаптивності та довгострокову інноваційну стійкість у динамічному середовищі.*

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці сукупності прикладних методичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, що включає структурно-функціональну модель, рівневу систему управлінських інструментів, матрицю їх відповідності функціональним блокам,

механізми моніторингу інноваційної стійкості та залучення краудплатформ. Запропонований інструментарій сприяє підвищенню адаптивності, інноваційної та економічної спроможності підприємств сфери послуг в умовах зовнішньої нестабільності.

Рекомендації щодо впровадження краудінструментів (краудфандингу, краудсорсингу, краудтестингу) як доступних механізмів залучення зовнішніх ідей, ресурсів і клієнтської участі для розвитку нових сервісів впроваджено на ТОВ «Елмарин» (довідка № 8 від 14.04.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень прийнято до впровадження на ТОВ «Л.А.Р.К» (довідка № 17/4 від 17.03.2025 р.).

Рекомендації щодо формування інструментів довіри на підприємстві (рейтингових оцінок, публічних дашбордів, електронної участі) для підвищення прозорості взаємодії з клієнтами та партнерами й посилення соціальної легітимності інновацій впроваджено на ТОВ «Тчуді Шип Менеджмент Юкрейн ЛТД» (довідка № 12/06.25 від 23.05.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження методичного підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства із використанням розробленої системи класифікації факторів мінливості, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, а також окремі положення системного підходу до впровадження краудтехнологій у практику інноваційного менеджменту, що дозволяє активізувати залучення зовнішніх ідей, фінансування та експертизи для реалізації інновацій у сфері послуг, впроваджено на ТОВ «ГЕРЦ» (довідка № 158 від 04.03.2025 р.).

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

051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка підприємства», перший освітньо-професійний рівень); «Управління розвитком підприємства», (спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка підприємства», другий освітньо-професійний рівень) (акт впровадження №945/182-07 від 06.06.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною працею, в якій викладено авторський підхід до організаційно-економічного забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, формування та застосування його інструментарію. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових публікацій, що видані у співавторстві, в роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений в переліку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, а також отримані результати і висновки дисертаційної роботи доповідалися на таких наукових конференціях: III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (м. Полтава, 2021 р.), Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2021 р.), III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2021 р.), XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2022 р.), XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)» (м. Одеса, 2022 р.), VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 2023 р.).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 12 наукових праць, з яких

4 статті у фахових виданнях, у т.ч. 2 у виданні категорії A, Scopus, 6 – у матеріалах і тезах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 5,98 д.а., 3,97 д.а. з яких належать особисто автору.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 185 найменувань на 20 сторінках і 4 додатків – на 15 сторінках. Повний обсяг дисертації – 229 сторінка комп'ютерного тексту, з них 174 сторінки основного тексту. Дисертація містить 30 рисунків, з яких 1 займає повну сторінку, 27 таблиці, 1 з яких займає повну сторінку.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: поняття, підходи до визначення, напрямки, етапи та учасники процесу

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим елементом сучасної економіки, що забезпечує стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це процес впровадження нових ідей, технологій, продуктів, послуг або бізнес-моделей, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства і спрямований на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Інноваційний розвиток передбачає, що підприємство не лише реагує на зміни у зовнішньому середовищі, а й активно їх ініціює, створюючи нові можливості для зростання та розвитку. Важливою складовою цього процесу є безперервність змін, що вимагає систематичного підходу до пошуку нових ідей, їх реалізації та оцінки результатів. У цьому контексті інноваційний розвиток розглядається як динамічний процес, що потребує гнучкості та адаптивності на всіх рівнях підприємства.

Стратегічне значення інноваційного розвитку полягає в його здатності забезпечити підприємству конкурентні переваги на довгострокову перспективу, сприяючи розширенню ринків, підвищенню прибутковості та стійкості бізнесу. Це робить інноваційний розвиток підприємств надзвичайно актуальним в умовах сучасної глобалізованої економіки, де успіх залежить від здатності швидко адаптуватися до нових викликів і використовувати можливості, які надають інновації.

В економічних наукових працях існує велика кількість визначень поняття

«інноваційний розвиток підприємства» (додаток Б). В залежності від контексту і аспектів, які розглядаються, науковці застосовують різноманітні підходи до визначення інноваційного розвитку підприємства сфери послуг, рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Підходи до визначення «інноваційний розвиток підприємства сфери послуг» (джерело: систематизовано на підставі [16-35])

Клієнтоорієнтований підхід зосереджується на задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Маркетинговий підхід підкреслює інновації в маркетингових стратегіях та комунікаціях з клієнтами. Управлінський підхід акцентує увагу на зміні та вдосконаленні управлінських практик та структур. Соціальний підхід розглядає інновації як інструмент для створення соціальної цінності та підвищення добробуту суспільства. Економічний підхід зосереджений на економічних аспектах впровадження інновацій. Організаційний підхід фокусується на структурних змінах всередині організації для підтримки інновацій. Інтеграційний підхід підкреслює важливість інтеграції різних аспектів інноваційного процесу. Фінансовий підхід орієнтується на фінансові аспекти впровадження інновацій. Екологічний підхід зосереджений на впровадженні

екологічно чистих та стійких рішень. Глобалізаційний підхід акцентує увагу на впливі глобалізації на інновації. Культурний підхід розглядає інновації через призму культурних змін. Емпіричний підхід базується на досвіді та практичних результатах впровадження інновацій. Стратегічний підхід орієнтується на довгострокове планування та стратегію розвитку. Поведінковий підхід аналізує зміни у поведінці працівників та клієнтів у відповідь на інновації. Законодавчий підхід фокусується на регуляторних і правових аспектах впровадження інновацій. Інституційний підхід розглядає роль різних інституцій в підтримці та стимулюванні інновацій. Екосистемний підхід орієнтується на взаємодію з екосистемою партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Підхід на основі людського капіталу підкреслює важливість розвитку та використання навичок і знань працівників. Інтернаціональний підхід зосереджується на впровадженні міжнародних стандартів та практик. Мережевий підхід розглядає інновації через призму мережевої взаємодії. Платформний підхід акцентує увагу на створенні та використанні платформ для надання послуг. дані-орієнтований підхід фокусується на використанні даних для прийняття інноваційних рішень. Адаптивний підхід підкреслює гнучкість і здатність до швидкої адаптації.

Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг включає декілька основних напрямків, які допомагають підвищити їх конкурентоспроможність, ефективність та якість надання послуг, рис. 1.2.

Значну роль у трансформації послуг відіграє цифровізація та автоматизація, що передбачає впровадження цифрових платформ, мобільних додатків та автоматизованих систем управління замовленнями й обслуговуванням клієнтів. Це створює передумови для скорочення транзакційних витрат, підвищення оперативності та зручності сервісу. Одночасно з цим активізується розробка нових продуктів і послуг, орієнтованих на актуальні потреби клієнтів і вдосконалення існуючих пропозицій, що є основою інноваційної адаптації.

Персоналізація обслуговування, базована на аналізі клієнтських даних, сприяє формуванню індивідуалізованих рішень, що підвищують рівень

задоволеності споживачів. У поєднанні з цим, покращення якості обслуговування реалізується через системне підвищення кваліфікації персоналу та впровадження стандартів якості, орієнтованих на міжнародні практики.

Цифровізація та автоматизація	Розробка нових продуктів і послуг	Персоналізація обслуговування	Покращення якості обслуговування	Екологічна стійкість
Управління даними та аналітика	Розвиток інфраструктури	Маркетинг та взаємодія з клієнтами	Співпраця та партнерства	Гнучкість та адаптивність
Географічна експансія	Фінансові інновації	Бізнес-модельні інновації	Соціальна відповідальність	Ефективне управління ризиками
Інновації в маркетингу і продажах	Інновації в клієнтському обслуговуванні	Інновації в управлінні та організації	Інновації в технологіях	Інновації в CRM
Інновації в управлінні персоналом	Інновації в безпеці та кіберзахисті	Інновації в логістиці та постачанні	Інновації в освіті та навчанні	Інновації в управлінських практиках
Інновації в управлінні ризиками та якістю	Інновації у фінансових технологіях	Інновації в культурі підприємства	Інновації в розвитку та управлінні брендом	Інновації в етиці та відповідальності

Рисунок 1.2 – Основні напрямки інноваційного розвитку підприємств сфери послуг (джерело: систематизовано на підставі [16,19, 21-28, 30])

В умовах глобальних екологічних викликів вагоме значення має екологічна стійкість, яка втілюється через застосування ресурсозберігаючих технологій та екологічно орієнтованих послуг. Підприємства також дедалі активніше впроваджують аналітичні інструменти управління даними, що дозволяє не лише аналізувати поведінку споживачів, а й прогнозувати попит на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Важливим чинником сталого функціонування підприємств сфери послуг є розвиток інфраструктури, який передбачає системні інвестиції як у фізичні

(матеріально-технічні бази, приміщення, логістичні мережі), так і в цифрові компоненти (інформаційні системи, хмарні технології, цифрові платформи). Такий комплексний підхід сприяє забезпеченню безперервності, надійності та високої якості процесу надання послуг, що є критично важливим в умовах зростаючих очікувань споживачів і динамічного конкурентного середовища. У свою чергу, важливу роль у зміцненні позицій підприємств відіграють інновації в маркетингу та клієнтській взаємодії. Вони включають застосування інструментів цифрового маркетингу, таких як таргетована реклама, контент-маркетинг, аналітика поведінки споживачів, а також інтеграцію механізмів зворотного зв'язку (онлайн-опитування, рейтингові системи, аналіз відгуків у реальному часі), що дозволяє оперативно адаптувати пропозицію до потреб ринку. Особливу увагу приділено емоційному брендингу, спрямованому на формування глибокого емоційного зв'язку між клієнтом і брендом, підвищення лояльності та створення стійкої споживчої прихильності [12,23].

Актуальними залишаються стратегічні партнерства з іншими компаніями, науковими установами та міжнародними організаціями, що сприяє розвитку інноваційних екосистем і трансферу знань. У відповідь на мінливість ринкового середовища, підприємства посилюють гнучкість та адаптивність, впроваджуючи agile-підходи та адаптивне управління.

Інноваційний розвиток також передбачає географічну експансію, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту, та фінансові інновації, пов'язані з розробкою нових фінансових інструментів для клієнтів і внутрішніх процесів. Значну трансформацію зазнають бізнес-моделі, зокрема через впровадження абонентських, цифрових або мультиплатформних форматів.

У контексті сталого розвитку важливою складовою є соціальна відповідальність, зокрема реалізація програм корпоративної відповідальності, спрямованих на підтримку місцевих громад та екологічну безпеку. Не менш значущими є інновації в управлінні ризиками, які передбачають застосування сучасних моделей і цифрових інструментів ідентифікації та нейтралізації ризиків.

Інтенсивно розвиваються інновації в сфері клієнтського обслуговування, що проявляється у впровадженні омніканальних платформ, які забезпечують безперервну взаємодію з клієнтами через різні канали комунікації (мобільні додатки, сайти, чат-боти, кол-центри тощо) з єдиним інформаційним ядром. Широкого поширення набувають інтелектуальні системи підтримки, зокрема засновані на штучному інтелекті, які дозволяють автоматизувати обробку звернень, персоналізувати пропозиції та підвищити рівень задоволеності споживачів. Паралельно спостерігається активне впровадження організаційних інновацій, що включають електронний документообіг, який скорочує часові й фінансові витрати на обробку інформації, а також розвиток децентралізованих структур управління, здатних забезпечити гнучкість, оперативність прийняття рішень та підвищення залученості персоналу в процесі інноваційного оновлення [16-18].

Серед технологічних напрямків особливе місце посідає впровадження Інтернет-речей (IoT) та блокчейн-технологій, які сприяють прозорості, автоматизації та захисту бізнес-процесів. Поглиблюється також індивідуалізація взаємодії з клієнтами через розвиток CRM-систем, що інтегрують прогностичну аналітику.

Зміни охоплюють і сферу управління персоналом, де впроваджуються гнучкі форми зайнятості, інноваційні моделі мотивації та елементи корпоративної культури інновацій. Актуальними залишаються заходи з кібербезпеки та інновацій у сфері охорони праці, що є важливими умовами стабільного функціонування підприємств сфери послуг.

Інновації у логістиці та управлінні ланцюгами постачання реалізуються через цифрову трансформацію, оптимізацію маршрутів і впровадження концепції «зеленої логістики». Одночасно з цим, підприємства активно застосовують електронне навчання, платформи підвищення кваліфікації та інструменти безперервного професійного розвитку персоналу .

Особливу увагу приділено інноваціям у сфері управлінських практик, серед яких — стратегічне, проєктне та корпоративне управління, а також

інтегроване управління ризиками та якістю. Розвиток фінансових технологій (FinTech) відкриває нові можливості для автоматизації розрахунків і оптимізації внутрішніх фінансових процесів.

Інновації в організаційній культурі, орієнтовані на інклюзивність, різноманіття й підтримку креативності, сприяють формуванню сприятливого середовища для розвитку людського капіталу. Інновації у сфері брендингу та етики бізнесу спрямовані на зміцнення довіри споживачів, підвищення лояльності та створення сталого іміджу на ринку.

*Таким чином, інноваційний розвиток підприємств сфери послуг характеризується багатокomпонентністю та системністю, охоплюючи технологічні, організаційні, фінансові й соціальні напрями, рис. 1.3.*

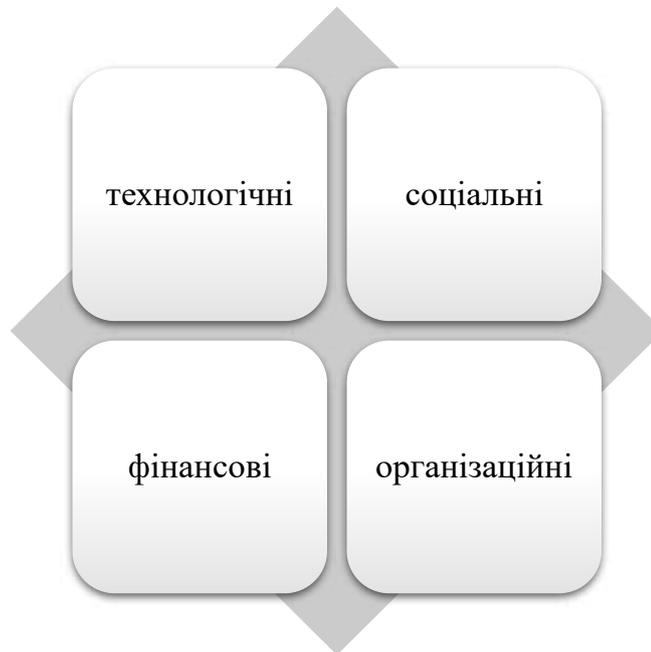


Рисунок 1.3 – Узагальнені напрями інноваційного розвитку підприємств сфери послуг (джерело: систематизовано на підставі [17,23-29,30-32])

Узагальнення основних напрямків інноваційного розвитку підприємств сфери послуг дозволяє не лише структурувати можливі вектори трансформації, але й слугує підґрунтям для глибшого розуміння специфіки цього процесу. У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльного аналізу між інноваційним розвитком підприємств сфери послуг та виробничих підприємств, табл. 1.1.

Такий аналіз дає змогу виявити принципові відмінності у змісті, механізмах реалізації та організаційних підходах до інноваційного розвитку, табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між інноваційним розвитком підприємств сфери послуг та виробничих підприємств (джерело: систематизовано на підставі [9-12, 22, 32-34 ])

Аспект	Сфера послуг	Виробництво
Природа інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нематеріальні інновації;</li> <li>- нові або поліпшені процеси обслуговування;</li> <li>- нові методи взаємодії з клієнтами;</li> <li>- бізнес-моделі, що покращують клієнтський досвід;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріальні інновації;</li> <li>- розробка нових продуктів;</li> <li>- використання нових матеріалів;</li> <li>- впровадження передових технологій виробництва;</li> </ul>
Фокус на клієнта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості обслуговування;</li> <li>- задоволення специфічних потреб клієнтів;</li> <li>- створення унікального клієнтського досвіду;</li> <li>- підвищення задоволеності клієнтів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності виробництва;</li> <li>- оптимізація виробничих процесів;</li> <li>- зниження витрат на виробництво;</li> <li>- підвищення якості продукції;</li> </ul>
Система доставлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання цифрових платформ для надання послуг;</li> <li>- автоматизація обслуговування клієнтів;</li> <li>- впровадження нових каналів комунікації з клієнтами;</li> <li>- використання мобільних додатків та онлайн-сервісів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нових виробничих ліній;</li> <li>- використання робототехніки та АСУ;</li> <li>- модернізація виробничих потужностей;</li> <li>- оптимізація логістики та постачання;</li> </ul>
Швидкість впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке впровадження завдяки меншій залежності від фізичних активів;</li> <li>- можливість швидко адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах;</li> <li>- менша потреба у значних капіталовкладеннях для реалізації інновацій;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш тривалий процес впровадження інновацій через необхідність модернізації обладнання;</li> <li>- потреба у тривалому тестуванні та адаптації нових технологій;</li> <li>- капіталовкладення у впровадження нових технологій та обладнання;</li> </ul>
Інтерактивність і персоналізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень інтерактивності між клієнтами та постачальниками послуг;</li> <li>- можливість персоналізації послуг під індивідуальні потреби клієнтів;</li> <li>- використання зворотного зв'язку від клієнтів для покращення сервісу;</li> <li>- високий ступінь гнучкості у налаштуванні послуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на стандартизацію процесів і продукції для досягнення економії на масштабі;</li> <li>- менша можливість персоналізації продукції під потреби клієнтів;</li> <li>- використання автоматизованих систем для зменшення варіативності у виробництві;</li> <li>- фокус на масове виробництво з високим рівнем стандартизації;</li> </ul>
Вимірювання ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність вимірювання ефективності інновацій через нематеріальний характер послуг;</li> <li>- залежність від суб'єктивного сприйняття клієнтів;</li> <li>- використання опитувань, анкетування та аналізу зворотного зв'язку для оцінки ефективності;</li> <li>- можливість вимірювання ефективності через показники задоволеності клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легкість вимірювання ефективності за допомогою об'єктивних показників;</li> <li>- використання показників продуктивності, витрат і якості продукції;</li> <li>- можливість оцінки ефективності через кількісні дані;</li> <li>- використання АС моніторингу та контролю якості.</li> </ul>

Виявлені відмінності між інноваційним розвитком підприємств сфери послуг і виробничих підприємств обумовлюють необхідність формування відповідних підходів до визначення його змісту, логіки та послідовності реалізації. Зокрема, ці міжгалузеві особливості безпосередньо впливають на структуру і специфіку етапів інноваційного розвитку у сфері послуг, що зумовлює потребу в їх систематизації та адаптації до умов сервісної економіки.

На відміну від інноваційної діяльності, яка є процесом створення та впровадження інновацій, інноваційний розвиток охоплює підготовчі, операційні та постопераційні етапи, спрямовані на забезпечення стійкості інноваційних змін, табл. 1.1, рис. 1.4.

Таблиця 1.1 – Відмінності між етапами інноваційного розвитку та етапами інноваційної діяльності (джерело: систематизовано на підставі [1,8,10,23])

Критерій порівняння	Етапи інноваційної діяльності	Етапи інноваційного розвитку
1. Сутність процесу	Цілеспрямований процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень	Ширший процес: охоплює підготовку, реалізацію, підтримку інноваційної здатності підприємства
2. Масштаб і тривалість	Коротко- і середньостроковий характер	Довгостроковий стратегічний характер
3. Структура етапів	Генерація ідей - відбір - розробка - впровадження - комерціалізація	Формування потенціалу - ініціювання - інноваційна діяльність - інституціоналізація - забезпечення стійкості
4. Роль учасників	Виконавці, технічні фахівці, розробники	Керівництво, HR, зовнішні партнери, інвестори, вся організація як учасник інноваційного середовища

Його логіка реалізації може бути представлена п'ятьма ключовими етапами. Перший етап – формування інноваційної спроможності підприємства – передбачає створення організаційних, кадрових, ресурсних і культурних умов, що забезпечують здатність підприємства до інноваційного оновлення. Це охоплює розвиток людського капіталу, формування інноваційної культури, інвестування в цифрові й сервісні технології, налагодження партнерств із зовнішніми інноваційними суб'єктами, а також забезпечення гнучкості внутрішніх управлінських процесів.

Другий етап – ідентифікація та ініціювання інноваційних змін – полягає в аналізі ринкових запитів, очікувань споживачів, технологічних тенденцій та конкурентного середовища з метою виявлення напрямів доцільних інновацій. Особливістю для сфери послуг є активне залучення клієнтів до формування інноваційних ідей, що відображає високий рівень взаємодії між постачальником та споживачем послуг.

На третьому етапі – реалізації інноваційної діяльності – відбувається безпосередня розробка, тестування та впровадження інноваційних рішень. У контексті сфери послуг це охоплює як технологічні нововведення, так і організаційно-сервісні зміни, спрямовані на підвищення якості, ефективності й клієнтоорієнтованості обслуговування.



Рисунок 1.4 - Відмінності між етапами інноваційного розвитку та етапами інноваційної діяльності (джерело: систематизовано на підставі [1,8,10,23])

Четвертий етап – інституціоналізація інновацій – передбачає закріплення нововведень в операційній структурі підприємства, інтеграцію їх у постійні бізнес-процеси, оновлення регламентів і стандартів роботи, а також формування відповідної моделі управління інноваціями.

П'ятий етап – підтримка та оновлення інноваційного потенціалу – забезпечує відтворення інноваційної спроможності підприємства, підготовку до нового циклу інноваційного розвитку та збереження його динамічної стійкості. Цей етап включає моніторинг ефективності впроваджених інновацій, оцінку впливу на стратегічні цілі, а також генерування нових інноваційних ініціатив на основі отриманого досвіду та клієнтського зворотного зв'язку.

Таким чином, структура етапів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг відображає не лише послідовність управлінських дій, але й логіку безперервного оновлення, що лежить в основі конкурентної стратегії підприємства.

Таким чином, інноваційна діяльність є лише окремою фазою інноваційного розвитку, а забезпечення стійкості інноваційного розвитку вимагає ширшого системного підходу, інтеграції управлінських, ресурсних і комунікаційних механізмів, спрямованих на довготривале функціонування підприємства в інноваційному форматі.

Вивчення логіки та змістового наповнення етапів інноваційного розвитку підприємства сфери послуг засвідчило, що ключовим чинником його ефективності є не просто реалізація інноваційної діяльності, а забезпечення її безперервності, результативності та здатності до самовідтворення. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність теоретичного осмислення та чіткого формулювання поняття стійкості інноваційного розвитку (Додаток Б), яке виступає системоутворювальним для побудови механізмів управління інноваційними процесами у сфері послуг.

*Стійкість інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища розглядається нами як його здатність забезпечувати безперервний, самовідтворюваний процес інноваційного розвитку за рахунок регулярного повторення повного циклу інноваційної діяльності — від формування інноваційного потенціалу до впровадження інновацій, їх закріплення та підтримки нових інноваційних ініціатив. Така стійкість передбачає, що інноваційний розвиток не має завершальної фази, а перебуває у стані постійного*

оновлення, поглиблення та розширення. У сфері послуг це набуває особливого значення через динамічність запитів споживачів, високу швидкість змін і необхідність гнучкого реагування на потреби ринку. Саме постійна інноваційна активність забезпечує позитивну динаміку розвитку, зміцнення конкурентних позицій і підвищення адаптивності підприємства.

Стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг неможлива без активної участі різноманітних суб'єктів, які формують інституційне, ресурсне, організаційне та інформаційне середовище для реалізації інноваційних перетворень, рис. 1.5.

Учасники інноваційного розвитку поділяються на внутрішніх та зовнішніх, а їхня взаємодія формує цілісну інноваційну екосистему, здатну підтримувати безперервність та позитивну динаміку інноваційного процесу.

До внутрішніх учасників відносяться передусім власники та управлінська команда підприємства, які визначають стратегічні пріоритети, ініціюють інноваційні зміни та створюють організаційні умови для їх реалізації. Важливу роль відіграє також персонал підприємства – як виконавці, так і генератори інноваційних ідей, носії знань і компетенцій. Особливої актуальності в умовах сфери послуг набуває участь фронт-лінійного персоналу, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами та формує практики сервісної інноваційності.

Серед зовнішніх учасників ключову роль відіграють споживачі послуг, які не лише визначають вектор інноваційного оновлення через свої запити та поведінкові моделі, а й стають активними учасниками процесу створення цінності. Крім того, до зовнішнього кола належать інноваційні партнери – науково-дослідні установи, ІТ-компанії, стартапи, технологічні брокери, консультанти, що сприяють генерації нових рішень і забезпечують доступ до знань і технологій.

Важливим інституційним учасником інноваційної екосистеми виступає держава, яка виконує ключову роль у створенні сприятливих умов для реалізації інноваційного потенціалу підприємств.

Зокрема, держава формує регуляторне середовище, яке визначає правила

та стандарти інноваційної діяльності, захист прав інтелектуальної власності, умови конкуренції та ринку праці.

	СУБ'ЄКТИ	РОЛЬ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ	ПРИКЛАДИ УЧАСНИКІВ
<b>ВНУТРІШНІ</b>	<b>ВЛАСНИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКА КОМАНДА</b>	Визначення стратегічних пріоритетів, ініціювання інновацій, формування умов для реалізації інноваційних змін.	Засновники, топменеджмент, стратегічний комітет, інноваційна рада підприємства
	<b>ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА</b>	Генерація інноваційних ідей, реалізація змін, накопичення та застосування знань і компетенцій.	Керівники середньої ланки, розробники, аналітики, інженери, логісти, маркетингологи
	<b>ФРОНТ-ЛІНІЙНИЙ ПЕРСОНАЛ</b>	Взаємодія з клієнтами, формування інноваційного сервісного досвіду, ідентифікація запитів споживачів.	Оператори call-центрів, консультанти, баристи, адміністратори рецепції, кур'єри, агенти підтримки
<b>ЗОВНІШНІ</b>	<b>СПОЖИВАЧІ ПОСЛУГ</b>	Формування запитів, участь у створенні цінності, визначення векторів інновацій через зворотний зв'язок і поведінкові моделі.	Фізичні особи-клієнти, корпоративні замовники, постійні клієнти, учасники лояльності
	<b>ІННОВАЦІЙНІ ПАРТНЕРИ</b> (науково-дослідні установи, стартапи, ІТ-компанії, брокери, консультанти)	Генерація інноваційних рішень, передача технологій, забезпечення доступу до знань і технічної експертизи.	Інститути НАН України, стартапи (наприклад, у сфері штучного інтелекту), ІТ-компанії (наприклад, SoftServe, ELEKS), акселератори
	<b>ДЕРЖАВА</b>	Формування регуляторної політики, розробка інструментів державної підтримки, створення сприятливого інституційного середовища.	Мінекономіки України, МОН, Укрінновація, Дія.Бізнес, Фонд розвитку інновацій, місцеві органи влади
	<b>ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНВЕТОРИ</b>	Фінансування інноваційних проєктів, підтримка на різних етапах інноваційного циклу, зниження ризиків інвестування у сферу послуг.	Банки (наприклад, Ощадбанк, ПриватБанк), венчурні фонди, бізнес-ангели, краудфандингові платформи

Рисунок 1.5 – Учасники інноваційного розвитку підприємств сфери послуг  
(джерело: систематизовано на підставі [1,17-19,31-35])

Через механізми державної інноваційної політики стимулюється впровадження інновацій – шляхом податкових пільг, грантів, дотацій, державних програм підтримки наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт, запуску діджитал-платформ чи державного фінансування технопарків і

кластерів. Крім того, держава здійснює інфраструктурну підтримку, інвестуючи у розвиток цифрових мереж, логістичних систем, інноваційних хабів і освітньо-наукової бази, що є критично важливими для сфери послуг з високим ступенем технологічної залежності.

Не менш значущими учасниками інноваційного процесу є фінансові інститути та інвестори, які забезпечують необхідне ресурсне підґрунтя для реалізації інновацій на всіх стадіях життєвого циклу — від початкового зародження ідеї до масштабування розробленого продукту чи послуги. Зокрема, банки, лізингові компанії, кредитні спілки виступають джерелом класичного фінансування, тоді як венчурні фонди, бізнес-ангели, краудфандингові платформи зосереджуються на високоризикових інноваційних проєктах із великим потенціалом зростання.

Краудфандингові платформи виступають важливим альтернативним джерелом фінансування інноваційних проєктів підприємств сфери послуг, поєднуючи функції залучення фінансових ресурсів, маркетингової підтримки та попередньої валідації ідеї. Сутність краудфандингу полягає в колективному фінансуванні проєктів широким колом осіб (громадян, споживачів, ентузіастів, мікроінвесторів) через спеціалізовані онлайн-платформи. У межах даного механізму підприємство ініціює кампанію, в якій презентує інноваційну ідею, визначає цільову суму залучення коштів, формулює терміни реалізації та пропонує потенційним учасникам конкретні форми винагород або переваг за підтримку (наприклад, попередній доступ до продукту, знижки, унікальні послуги) [12,21].

Використання краудфандингових платформ дозволяє підприємствам уникнути типових обмежень традиційного фінансування, таких як відсоткове кредитування, необхідність надання застав або поступок у контролі над бізнесом. Це створює умови для зниження транзакційних та адміністративних витрат, а також сприяє економії на маркетингових комунікаціях, оскільки сам процес залучення коштів водночас формує первинну клієнтську базу, стимулює

обговорення проєкту в спільнотах та генерує органічне поширення інформації в цифровому середовищі.

Крім того, краудфандинг виконує роль інструменту експрес-тестування ринку: кількість підтримки з боку користувачів та якість отриманого зворотного зв'язку дозволяють оцінити рівень зацікавленості цільової аудиторії ще до фактичного запуску продукту або послуги. Таким чином, зменшується ризик витрат на розроблення неконкурентоспроможних або нерелевантних інновацій. За умови успішного проходження кампанії підприємство формує базу лояльних споживачів, які виступають не лише як інвестори, але й як перші користувачі, промоутери та джерела ідей для подальшого вдосконалення.

З огляду на зазначене, краудфандингові платформи відіграють багатофункціональну роль в інноваційній екосистемі: вони не лише забезпечують доступ до фінансових ресурсів на ранніх стадіях розвитку, але й сприяють підвищенню економічної ефективності підприємства, підтримці відкритої інноваційності та формуванню більш сталих, клієнтоцентричних бізнес-моделей.

Участь фінансових інститутів та інвесторів не обмежується фінансами — часто інвестори надають також менторську підтримку, консультації з розвитку бізнес-моделі та доступ до мережі контактів, що суттєво підвищує шанси на успішну комерціалізацію інновацій. Водночас саме фінансові інститути часто виступають як посередники між державою та бізнесом у реалізації інструментів співфінансування або грантової підтримки інновацій.

Таким чином, узгоджена та взаємодоповнювальна участь держави й фінансового сектору є критичною умовою формування стійкого інноваційного середовища, здатного підтримувати динаміку інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах постійних змін і високої конкуренції. Ефективна взаємодія всіх зазначених учасників створює передумови для підтримки стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, підвищення його адаптивності та стратегічної життєздатності в умовах нестабільного середовища.

Підсумовуючи викладене, інноваційний розвиток підприємств сфери послуг постає як цілісний, багатокомпонентний процес, що охоплює сутнісні характеристики, різноманітні наукові підходи до визначення, ключові напрямки змін, поетапну логіку реалізації та широку систему внутрішніх і зовнішніх учасників. Такий розвиток забезпечує безперервне оновлення, стратегічну адаптивність до динамічних умов ринку, впровадження технологічних новацій, персоналізацію послуг і формування інноваційної культури.

## 1.2 Мікро-, мезо та макropідходи до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг

В умовах динамічного розвитку ринку послуг, цифровізації, глобальної конкуренції та мінливих споживчих запитів, питання ефективного управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг набуває особливої актуальності. Сам по собі інноваційний розвиток підприємств сфери послуг є складним багатофакторним процесом, що потребує системної управлінської координації.

*У цьому контексті доцільно розмежовувати два тісно пов'язаних, але концептуально різних підходи до його структурування: етапи самого інноваційного розвитку підприємства (п. 1.1) та етапи управління цим розвитком. Незважаючи на певну схожість у послідовності дій, ці підходи мають відмінну функціональну спрямованість і відображають різні аналітичні площини.*

Етапи інноваційного розвитку підприємства фокусуються на змістовному аспекті трансформації підприємства. Вони характеризують послідовність станів, через які проходить підприємство у процесі свого інноваційного зростання – від створення передумов до стійкого функціонування в умовах інноваційності. Така модель дозволяє простежити, як саме змінюється підприємство у

внутрішньоорганізаційному, технологічному, сервісному та клієнтському вимірах.

Водночас етапи управління інноваційним розвитком відображають дії управлінських суб'єктів, спрямовані на забезпечення ефективного проходження підприємством зазначених змін. Вони охоплюють аналітичну, цільову, планову, організаційну, контрольну та коригувальну діяльність керівництва, яка дозволяє спрямувати інноваційні процеси в логіці досягнення стратегічних результатів.

*Таким чином, ці дві моделі не є альтернативними, а навпаки – взаємодоповнюваними: етапи інноваційного розвитку відповідають на запитання «що змінюється?», а етапи управління – «як це забезпечити?». Зіставлення цих структур дозволяє краще зрозуміти логіку управління інноваційними змінами у сфері послуг та сформуванню системи координованих рішень на кожній стадії розвитку.*

Варто зазначити, що управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг є складним процесом, який передбачає реалізацію повного спектру управлінських функцій на кожному етапі розвитку. Проте з аналітичної точки зору доцільно виокремити домінуючі управлінські дії, які відіграють провідну роль у забезпеченні цілей кожної конкретної фази інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє не лише структурувати управлінську діяльність у логіці розвитку підприємства, але й чітко визначити ключові акценти управлінського впливу на кожному етапі, табл. 1.2.

Кожен етап інноваційного розвитку потребує комплексного управлінського супроводу, що включає реалізацію всіх функцій управління – від аналізу до коригування. Наприклад, формування інноваційної спроможності передбачає не лише аналітичну роботу й цілепокладання, а й організаційне забезпечення, контроль динаміки змін і постійне оновлення стратегічних орієнтирів. Така багатофункціональність управлінських дій зберігається на всіх наступних етапах, що зумовлює необхідність розглядати етапи управління не як послідовні, а як паралельні управлінські активності, які циклічно відтворюються у межах кожної фази інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2 – Співвідношення етапів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та етапів управління розвитком за підходом домінантних управлінських функцій (джерело: систематизовано на підставі [14, 19-25, 36])

Етапи інноваційного розвитку	Етапи управління інноваційним розвитком	Сутність співвідношення
1. Формування інноваційної спроможності	Аналіз середовища, формування цілей	Визначення внутрішніх і зовнішніх умов, формування стратегічного бачення
2. Ідентифікація та ініціювання інновацій	Планування інноваційних заходів	Розробка конкретних інноваційних рішень, визначення їх змісту та інструментів реалізації
3. Реалізація інноваційної діяльності	Організація реалізації	Забезпечення ресурсів, координація дій, мобілізація персоналу та інфраструктури
4. Інституціоналізація інновацій	Контроль і моніторинг	Оцінка результатів впровадження, перевірка відповідності стандартам, усунення недоліків
5. Підтримка та оновлення інноваційного потенціалу	Коригування стратегії, нове цільове планування	Оновлення планів, адаптація до змін, стимулювання нової інноваційної активності

Водночас важливо зазначити, що взаємозв'язок між етапами інноваційного розвитку та етапами управління цим процесом не є жорстко лінійним чи одномірним, рис. 1.6.

Оскільки інноваційний розвиток є багатоступеневим, системним і безперервним процесом, виникає об'єктивна потреба в ефективному управлінні ним на всіх рівнях економіки. Саме багаторівневе управління забезпечує узгодженість дій різних суб'єктів інноваційного середовища, що є критично важливим для забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Такий підхід передбачає поділ на мікро-, мезо- та макрорівні, кожен із яких виконує специфічні функції та відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості інноваційного розвитку.

Мікропідхід до управління інноваційним розвитком зосереджується на рівні окремого підприємства, передбачаючи цілеспрямований вплив на внутрішні процеси, структури та ресурси з метою підвищення інноваційної спроможності організації. Основна увага в межах цього підходу приділяється формуванню конкурентних переваг через розробку нових продуктів і послуг,

оптимізацію операційної діяльності, розвиток персоналу та забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості [31,33].



Рисунок 1.6 – Зміст етапів інноваційного розвитку та етапів управління  
(джерело: систематизовано на підставі [14, 19-25, 36])

Одним із ключових напрямків мікрорівневого управління є постійна розробка інноваційних продуктів і сервісів, що відповідають актуальним запитам ринку. Підприємства повинні активно формувати унікальні пропозиції, здатні задовольняти змінні потреби клієнтів, забезпечуючи індивідуалізацію обслуговування та підвищення споживчої цінності. Такий підхід передбачає інтеграцію інновацій у продуктову політику підприємства, а також впровадження нових форматів надання послуг із використанням цифрових технологій.

Наступним критично важливим аспектом є оптимізація бізнес-процесів, яка реалізується через впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію операцій, використання інструментів аналітики, алгоритмів штучного інтелекту та інших цифрових рішень. Така трансформація сприяє підвищенню операційної ефективності, скороченню транзакційних витрат і прискоренню обробки замовлень, що є особливо актуальним у

висококонкурентному середовищі сфери послуг.

Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку передбачає інвестиції у підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх цифрових навичок, формування інноваційної культури та створення внутрішніх мотиваційних механізмів. Особливу увагу слід приділяти стимулюванню ініціативності, командній роботі, гнучкості мислення та здатності до адаптації. Адже саме людський капітал є основним джерелом інновацій, а отже — ключовим активом у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Маркетингова складова мікропідходу реалізується через впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, що включають глибокий аналіз споживчого ринку, активну роботу з відгуками клієнтів, персоналізацію сервісів і використання цифрових каналів комунікації та продажу. У сучасних умовах особливу роль відіграють інструменти digital-маркетингу, CRM-системи, соціальні платформи та мобільні застосунки, які дозволяють підприємствам створювати цінність для клієнтів та підвищувати рівень їхньої лояльності.

Таким чином, мікропідхід до управління інноваційним розвитком у сфері послуг орієнтований на активізацію внутрішнього потенціалу підприємства та ефективне управління всіма ключовими аспектами діяльності, що створює передумови для стійкого функціонування та довготривалого конкурентного зростання.

Мезопідхід до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг охоплює галузевий і регіональний рівні, забезпечуючи організаційно-інституційну підтримку інноваційних процесів за межами окремого підприємства. У межах цього підходу формуються передумови для узгодженої взаємодії між підприємствами сфери послуг, науково-дослідними установами, освітніми організаціями, органами місцевого самоврядування та інфраструктурними суб'єктами, що сприяє створенню сприятливого інноваційного середовища. Особливе значення мезопідхід має саме для підприємств сфери послуг, оскільки характер інновацій у цій галузі переважно нематеріальний, клієнтоорієнтований і динамічний, що вимагає швидкої

[передачі знань, технологій та практик [36].

Центральне місце в мезопідході займає створення інноваційних кластерів, які об'єднують підприємства сфери послуг із різних підсекторів (туризм, транспорт, освіта, охорона здоров'я, фінанси тощо) із дослідницькими центрами, вищими навчальними закладами та місцевими органами влади. Кластери формують платформу для взаємного обміну досвідом, координації зусиль у розробці нових сервісних рішень, впровадженні цифрових технологій і стандартизації сервісу на регіональному рівні. Учасники кластерів отримують доступ до колективних ресурсів, спільних навчальних програм, технологічної інфраструктури, що сприяє прискоренню процесів інноваційного оновлення.

Окрему увагу в межах мезорівня приділяють підтримці малого та середнього бізнесу у сфері послуг, який є важливим джерелом інноваційних ідей і гнучких сервісних підходів. Через регіональні програми розвитку підприємництва малим і середнім підприємствам надаються фінансова підтримка, інформаційні послуги, консультації з цифровізації, доступ до платформ спільного користування, участь у акселераційних програмах. Такі заходи сприяють зниженню бар'єрів для впровадження інновацій, підвищенню конкурентоспроможності малих підприємств і формуванню сталого середовища сервісної інноваційності.

Невід'ємним елементом мезопідходу є розвиток інфраструктури інновацій, до якої належать регіональні технопарки, інкубатори, центри трансферу технологій, спеціалізовані консультаційні служби для підприємств сфери послуг. Ці структури виконують роль посередників між ідеєю та її практичною реалізацією, надаючи доступ до знань, технологічних рішень, фінансових механізмів та кадрового потенціалу. Вони сприяють масштабуванню успішних інноваційних рішень у сфері послуг, зменшують часові та фінансові витрати на їх упровадження.

Важливим чинником ефективного функціонування мезопідходу є співпраця та кооперація між підприємствами сфери послуг різного масштабу та спеціалізації. Це дозволяє об'єднувати ресурси для реалізації інноваційних

проектів, формувати інтегровані пакети послуг, впроваджувати мультисервісні платформи та синхронізувати цифрові рішення. Наприклад, кооперація між туристичним агентством, медичним центром і транспортною компанією може забезпечити створення нових форматів послуг, орієнтованих на зростаючі очікування клієнтів.

Таким чином, мезопідхід створює середовище, яке сприяє системному інноваційному розвитку підприємств сфери послуг за рахунок мережевої взаємодії, підтримки МСП, функціонування кластерів і інфраструктурної забезпеченості. Він забезпечує узгодження стратегій розвитку окремих підприємств із регіональними та галузевими пріоритетами, сприяючи прискоренню інноваційних трансформацій і зміцненню позицій сфери послуг в економічній системі [15, 36, 42, 43].

Макропідхід до управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг охоплює загальнонаціональний рівень та орієнтований на формування стратегічних, інституційних і нормативних умов для стимулювання інноваційних процесів у межах усієї економіки. У межах цього підходу основна роль належить державі, яка здійснює системне регулювання інноваційної діяльності шляхом розробки відповідної політики, забезпечення правового захисту інтелектуальної власності, інвестування в освіту та науку, а також активної участі у міжнародній науково-технічній співпраці. Однією з ключових функцій макропідходу є формування державної політики у сфері інновацій, яка включає розробку національних стратегій, цільових програм підтримки інноваційного розвитку, стимулювання наукових досліджень та експериментальних розробок, фінансування інфраструктури знань та сервісної інноваційності. Ця політика має бути спрямована на створення сприятливого інноваційного клімату, зниження бар'єрів для інноваційної діяльності та підтримку інноваційного підприємництва в сфері послуг. Важливим компонентом макропідходу є законодавче регулювання, що передбачає прийняття правових актів, які стимулюють розвиток інновацій, захищають результати інтелектуальної діяльності, визначають механізми державної

підтримки та регулюють відносини у сфері цифровізації, сервісної стандартизації, захисту споживача тощо. Це створює юридичну основу для безпечного і легального впровадження нових сервісних рішень. Водночас освітня політика на макрорівні відіграє фундаментальну роль у забезпеченні підприємств сфери послуг висококваліфікованими фахівцями. Модернізація системи освіти, розвиток інноваційних освітніх програм, стимулювання дуальної освіти та співпраці між вищими навчальними закладами і підприємствами дозволяють сформувати людський капітал, спроможний генерувати та впроваджувати інновації. Макропідхід включає активну міжнародну співпрацю, яка реалізується через участь у міжнародних інноваційних програмах, трансфер технологій, залучення іноземних інвестицій, партнерство з глобальними організаціями та інтеграцію у світові ринки сервісних послуг. Така співпраця дозволяє підприємствам сфери послуг адаптувати кращі міжнародні практики, посилювати інноваційний потенціал та забезпечувати їхню конкурентоспроможність у глобалізованій економіці. Таким чином, макропідхід формує стратегічну рамку для системного розвитку інновацій у сфері послуг, забезпечуючи узгодженість державних рішень з потребами бізнесу, науки та суспільства [36, 41, 44]

Ці три підходи взаємопов'язані та доповнюють один одного, сприяючи загальному розвитку інноваційної діяльності в сфері послуг. Ефективне управління інноваційним розвитком на всіх рівнях дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентні переваги, але й постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових викликів ринку.

Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг здійснюється через комплекс заходів на мікро-, мезо- та макрорівнях. Кожен із цих рівнів виконує важливу функцію у підтримці окремих етапів інноваційного розвитку, які включають формування інноваційної спроможності, ініціювання змін, реалізацію, інституціоналізацію та оновлення потенціалу. Для досягнення ефективності в управлінні важливо розуміти, яке саме забезпечення надають різні рівні управління підприємству на кожному з цих етапів.

Таблиця 1.3 – Способи забезпечення реалізації етапів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг на мікро-, мезо- та макро-рівнях (джерело: систематизовано на підставі [12,21,34,44,45])

Етап інноваційного розвитку	Мікропідхід (всередині підприємства)	Мезопідхід (галузь/регіон)	Макропідхід (національний рівень)
1. Формування інноваційної спроможності	Створення інноваційної культури, навчання персоналу, цифровізація процесів	Доступ до кластерів, бізнес-інкубаторів, інфраструктури підтримки	Державні освітні та наукові програми, інвестиції в людський капітал
2. Ідентифікація та ініціювання інновацій	Аналіз ринку, залучення клієнтів до генерації ідей, CRM-інструменти	Консалтинг, платформи для обміну знаннями, галузеві аналітичні сервіси	Національні дослідницькі програми, державна інформаційна підтримка
3. Реалізація інноваційної діяльності	Впровадження нових послуг, автоматизація, використання IT-рішень	Технопарки, акселератори, фінансова підтримка проєктів	Податкові пільги, гранти на інновації, підтримка державно-приватних ініціатив
4. Інституціоналізація інновацій	Інтеграція інновацій у структуру підприємства, адаптація стандартів	Поширення галузевих стандартів, регіональна сертифікація	Законодавча база, захист інтелектуальної власності, регуляторна підтримка
5. Підтримка та оновлення інноваційного потенціалу	Моніторинг ефективності, повторна генерація ідей, навчання персоналу	Постійна підтримка МСП, участь у кластерах, регіональні програми розвитку	Міжнародна співпраця, циклічне фінансування, інтеграція до глобальних інноваційних процесів

Зіставлення дозволяє зробити висновок, що мікро-, мезо- та макропідходи до управління інноваційним розвитком не є відокремленими, а формують взаємопов'язану систему. Мікропідхід фокусується на внутрішніх процесах підприємства, мезопідхід забезпечує галузеву та регіональну підтримку, тоді як макропідхід створює нормативно-інституційне підґрунтя на національному рівні. Їхнє узгоджене застосування дозволяє підприємствам сфери послуг ефективно проходити всі етапи інноваційного розвитку, забезпечуючи

довгострокову конкурентоспроможність і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Поряд із традиційними рівнями управління інноваційним розвитком – мікро-, мезо- та макро – в умовах цифрової економіки та поширення відкритих інновацій все більшої актуальності набуває краудпідхід. Цей підхід ґрунтується на залученні широкого кола зовнішніх учасників до процесів інноваційної діяльності підприємства – споживачів, експертних спільнот, професійних груп, стартапів та громадських ініціатив. Його характерною рисою є горизонтальна, неієрархічна форма організації, що дає змогу активно використовувати потенціал колективного інтелекту для генерації та реалізації інновацій.

Краудпідхід не є прямим продовженням жодного з класичних рівнів управління (мікро-, мезо- чи макро-), оскільки він функціонує як надрівнева мережева модель, що охоплює взаємодію між різними учасниками інноваційного процесу поза формальними управлінськими межами. Він реалізується через залучення зовнішніх спільнот, клієнтів, експертів та партнерів до ключових етапів створення, реалізації та оцінки інновацій. Така модель є особливо ефективною в умовах сервісної економіки, де домінує нематеріальний продукт і велике значення має активна взаємодія з кінцевим користувачем. Краудпідхід забезпечує гнучкість, масштабованість, прискорене впровадження новацій та підвищення інноваційної відкритості підприємств сфери послуг.

Застосування краудпідходу в управлінні інноваційним розвитком дозволяє підприємствам [12, 21, 38-40]:

- швидко тестувати й адаптувати нові послуги (crowdtesting),
- залучати ідеї безпосередньо від клієнтів (crowdsourcing),
- отримувати фінансову підтримку для нововведень (crowdfunding),
- формувати лояльну спільноту навколо бренду (crowdengagement).

Цей підхід дозволяє не лише знижувати витрати на дослідження і розробки, а й забезпечує високий рівень адаптивності до змін попиту та створення персоналізованих інноваційних рішень. У сфері послуг, де кінцевий результат часто залежить від взаємодії з клієнтом, краудпідхід стає ефективним

інструментом співуправління інноваціями на основі зворотного зв'язку та ко-дизайну.

Краудпідхід набуває дедалі більшої актуальності в умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі відкритих інновацій у сфері послуг. Його широке застосування зумовлене рядом вагомих переваг, що забезпечують додаткові можливості для підприємств у розробці та впровадженні інновацій, рис. 1.7:



Рисунок 1.7 - Переваги краудпідходу за напрямками (джерело: систематизовано на підставі [12,21,38-40])

– краудпідхід відкриває доступ до колективного інтелекту, мобілізуючи ідеї та знання великої кількості залучених осіб. Залучення учасників із різним досвідом, професійним бекграундом та географічним розташуванням дозволяє генерувати нові, нетривіальні рішення, які важко було б отримати в межах внутрішньої команди підприємства. Така диверсифікація джерел ідей значно підвищує інноваційний потенціал організації;

– використання краудпідходу сприяє підвищенню швидкості й ефективності інноваційного процесу. Взаємодія з великою кількістю учасників дозволяє прискорити пошук рішень, скоротити тривалість розробки інноваційних проєктів і підвищити якість результатів за рахунок багатоаспектного аналізу проблематики.

– значущою перевагою краудмеханізмів є можливість залучення зовнішніх ресурсів, передусім фінансових. Краудфандинг, як одна з форм такого підходу, забезпечує доступ до джерел фінансування, що не потребують участі традиційних інвесторів чи банківських установ. Це відкриває перспективи для реалізації проєктів навіть у підприємств із обмеженим власним капіталом.

– краудпідхід сприяє зростанню залученості споживачів у процес створення продуктів і послуг. Вони виступають не лише пасивними отримувачами кінцевого результату, а й активними учасниками інноваційного циклу. Така взаємодія формує вищий рівень лояльності, підвищує довіру до бренду та сприяє персоналізації сервісних рішень.

– завдяки розвитку цифрових технологій краудпідхід забезпечує глобальну доступність інноваційної співпраці. Інтернет-платформи дають змогу підприємствам взаємодіяти з учасниками з різних країн і культур, що розширює коло можливих рішень і підвищує конкурентоспроможність проєктів на міжнародному рівні.

– відкритість і прозорість, які властиві краудпроцесам, зміцнюють довіру до інноваційних ініціатив. Прозоре висвітлення ходу реалізації проєктів, публічність результатів і відкритий доступ до інформації знижують ризики недовіри й сприяють підзвітності організаторів перед аудиторією.

– краудпідхід дає змогу знизити ризики за рахунок їх розподілу між великою кількістю учасників. Наприклад, на етапі збору коштів через краудфандинг ринок фактично проводить тестування попиту, що дозволяє підприємству уникнути помилок у виборі продукту або послуги.

– залучення широкої аудиторії активізує креативність. Участь у відкритих конкурсах, викликах та хакатонах мотивує учасників пропонувати нестандартні, інноваційні підходи, що часто стають основою радикальних змін у сервісному середовищі.

– краудпідхід повністю узгоджується з трендами світової цифрової трансформації. Використання сучасних платформ краудсорсингу, краудтестингу та краудінвестування інтегрується в цифрову інфраструктуру підприємств, підвищуючи їхню технологічну зрілість.

– в умовах глобалізації краудпідхід сприяє інтеграції інноваційних процесів на міжнародному рівні. Він дозволяє підприємствам адаптувати міжнародні практики, стандарти та підходи до локальних потреб, збагачуючи інноваційну базу новими джерелами знань.

У контексті інноваційного розвитку підприємств сфери послуг краудпідхід забезпечує не лише соціальні, організаційні та технологічні зрушення, а й вагомі економічні переваги, що проявляються в оптимізації витрат, підвищенні ефективності інноваційного циклу та забезпеченні нових механізмів монетизації. Залучення великої кількості учасників до процесу створення інновацій дозволяє підприємствам реалізовувати проєкти з нижчими витратами, вищим рівнем адаптивності до ринку та мінімізацією фінансових ризиків.

У сукупності ці чинники свідчать про доцільність і ефективність краудпідходу як додаткового рівня управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. Його застосування забезпечує не лише залучення нових ресурсів, але й трансформацію самого підходу до управління інноваціями – від ієрархічної моделі до мережевої та відкритої.

Роль краудпідходу на етапах інноваційного розвитку підприємств сфери послуг зазначено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Роль краудпідходу на етапах інноваційного розвитку підприємств сфери послуг (джерело: систематизовано на підставі [12,23,49])

Етап інноваційного розвитку	Роль краудпідходу
1. Формування інноваційної спроможності	Формування відкритої інноваційної культури через взаємодію зі спільнотами, участь клієнтів у формуванні бачення
2. Ідентифікація та ініціювання інновацій	Збір ідей від користувачів (crowdsourcing), аналіз потреб через онлайн-опитування, форуми, платформи спільної генерації
3. Реалізація інноваційної діяльності	Тестування послуг реальними користувачами (crowdtesting), залучення до спільної розробки (co-creation)
4. Інституціоналізація інновацій	Формування стійких крауд-спільнот, інтеграція їх у процеси постачання, маркетингу й обслуговування
5. Підтримка та оновлення інноваційного потенціалу	Залучення зворотного зв'язку, участь у ревізії сервісів, спільне планування подальших удосконалень

Таким чином, краудпідхід виступає важливим доповненням до традиційних рівнів управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. Завдяки своїй гнучкості, мережевому характеру та орієнтації на залучення широкого кола зацікавлених сторін, він забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін, пришвидшує обмін знаннями та стимулює генерацію нестандартних сервісних рішень. Особливо актуальним є його застосування в умовах цифрової трансформації, коли інновації формуються не лише всередині підприємства, а й у взаємодії з клієнтами, партнерами, спільнотами та інноваційною екосистемою загалом. Отже, краудпідхід варто розглядати як інтеграційний рівень управління, що посилює ефективність мікро-, мезо- та макropідходів, формуючи нову парадигму відкритого інноваційного розвитку у сфері послуг.

Незважаючи на потенціал багаторівневої моделі управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг, її практична реалізація супроводжується низкою об'єктивних бар'єрів на кожному рівні управлінського впливу. Мікропідхід, зосереджений на внутрішніх процесах підприємства, найчастіше стикається з дефіцитом ресурсів – як фінансових, так і людських. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який не завжди має змогу інвестувати

в цифрову трансформацію, навчання персоналу або впровадження нових сервісних форматів. Відсутність інституційно оформленого інноваційного менеджменту, низький рівень інноваційної культури в організаціях, а також супротив змінам з боку працівників значно ускладнюють процес реалізації інноваційної стратегії на рівні окремого підприємства.

У свою чергу, мезопідхід, який забезпечує підтримку інновацій на галузевому чи регіональному рівні, нерідко виявляється малоефективним через фрагментованість інституційної інфраструктури. Нестача координації між кластерами, регіональними технопарками, освітніми закладами та органами місцевого самоврядування призводить до дублювання функцій, недостатнього обміну знаннями та втрати масштабного ефекту від інноваційних ініціатив. Регіональні програми підтримки малого бізнесу часто виявляються декларативними або мають обмежений доступ для сервісних підприємств через складні бюрократичні процедури.

Макропідхід також демонструє неоднозначну результативність. Головним викликом є розрив між стратегічним баченням державної інноваційної політики та реальними потребами бізнесу у сфері послуг. Часто державні документи не враховують специфіку сервісного сектору, орієнтуючись здебільшого на виробничу або наукову сферу. Це ускладнює доступ підприємств до державного фінансування, пільгових програм чи освітніх ініціатив. Крім того, існує певна дисгармонія між потребами ринку праці у сфері інновацій та змістом освітніх програм, що обмежує формування кадрового потенціалу.

Окрему групу проблем становить краудпідхід – новітній рівень, що базується на горизонтальній взаємодії із зовнішніми учасниками. Його ефективність значною мірою залежить від цифрової грамотності персоналу, здатності підприємства працювати у відкритих інноваційних екосистемах та наявності інструментів для взаємодії з онлайн-спільнотами. Водночас відсутність чітких механізмів правового захисту ідей, отриманих шляхом краудсорсингу, низька мотивація зовнішніх учасників та обмежений досвід

управління такими процесами в середині підприємств стримують поширення цього підходу.

Таким чином, ефективне управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг передбачає не лише впровадження багаторівневої управлінської моделі, але й подолання низки структурних, організаційних та інституційних бар'єрів. Лише за умов системної взаємодії всіх рівнів управління – з урахуванням реальних викликів кожного – можна досягти стійкого інноваційного зростання, адаптивності до змін зовнішнього середовища та довготривалої конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

### 1.3 Фактори мінливості зовнішнього середовища та їх вплив на інноваційну діяльність у сфері послуг

Одним із ключових етапів стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є безпосереднє здійснення інноваційної діяльності. Саме ця фаза уможливорює перехід від ідей та стратегічних задумів до практичної реалізації новацій у продуктах, послугах, процесах та бізнес-моделях. Інноваційна діяльність слугує своєрідним ядром інноваційного процесу, у межах якого підприємство матеріалізує свій потенціал, трансформує управлінські, технологічні й сервісні підходи та формує нову конкурентну позицію на ринку.

У науковій літературі існує значна варіативність підходів до трактування цього поняття, що обумовлено міждисциплінарністю інновацій та специфікою сфери послуг.

Більшість дослідників розглядають інноваційну діяльність як складну, системну й інтеграційну діяльність, яка охоплює весь спектр організаційних, технічних, фінансових та управлінських змін. Так, у роботі Мирощенченко І. інноваційна діяльність визначається як сукупність наукових, технічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на створення

або вдосконалення сервісів у підприємствах сфери послуг [50]. Схожу позицію займає Дерманська І., яка підкреслює роль поєднання науково-технічних, фінансових та організаційних компонентів у впровадженні нових соціальних послуг [53]. Петрова Н. акцентує увагу на тому, що інноваційна діяльність включає в себе пошук, розробку та практичне впровадження результатів досліджень, які мають комерціалізаційний потенціал у сфері послуг [54].

Водночас інші дослідники підкреслюють управлінський аспект інноваційної діяльності. Зокрема, Ковтуненко Ю. інтерпретує її як систему управління, що реалізується через моніторинг ефективності, регулювання рішень та експертну підтримку [55]. У подібному ключі Ястремська О. та Демченко Г. розглядають інноваційну діяльність як сукупність організаційно-методичних заходів, які активізують процеси створення та впровадження інновацій в організаційному середовищі [56].

Кацемір Я. підкреслює, що інноваційна діяльність – це складна, динамічна система заходів, спрямованих на впровадження інновацій у сервісних організаціях, яка включає класифікацію інновацій, дослідження їх ролі та прикладну реалізацію [57]. Сакевич Л. акцентує на узгодженні внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми технологічними тенденціями задля формування клієнтоорієнтованої цінності [51]. Подібну позицію займають Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С., які визначають інноваційну діяльність як процес впровадження нових технологій та бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності послуг [43].

У межах стратегічного підходу Ткачук О. та Германюк Н. акцентують на зв'язку інноваційної діяльності з оновленням бізнес-моделі підприємства, вдосконаленням сервісних рішень і розвитком інноваційного потенціалу [52]. Харів П. пов'язує інноваційну діяльність із засвоєнням нових технологій та організаційних рішень, що сприяють збереженню й зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах змінного ринкового середовища [58].

*Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи до розуміння інноваційної діяльності, під інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг доцільно*

*розуміти системну, цілеспрямовану та безперервну діяльність зі створення, адаптації та впровадження інноваційних сервісів, управлінських моделей і технологічних рішень, що базується на активній взаємодії з клієнтами, цифровій трансформації та відкритості до зовнішніх джерел інновацій, і має на меті не лише зростання конкурентоспроможності, але й забезпечення стійкості інноваційного розвитку, здатності підприємства до самовідтворення інновацій у динамічному зовнішньому середовищі.*

Однак успішність реалізації інноваційної діяльності значною мірою зумовлюється характером і динамікою змін у зовнішньому середовищі. Підприємства сфери послуг функціонують у складному та нестабільному середовищі, де постійно змінюються вимоги споживачів, з'являються нові технології, посилюється конкуренція, удосконалюється нормативно-правове регулювання та розвиваються глобальні тенденції. Ці зовнішні фактори не лише створюють додаткові виклики, але й відкривають нові можливості для інноваційного оновлення.

У цьому контексті особливої уваги потребує вивчення природи факторів мінливості зовнішнього середовища, їхньої класифікації та специфіки впливу на інноваційну діяльність підприємств сфери послуг. Такий аналіз є необхідною передумовою для розробки адаптивних стратегій управління, здатних забезпечити стабільність і результативність інноваційних ініціатив у мінливих ринкових умовах.

Мінливість зовнішніх умов створює виклики, які зумовлюють потребу в адаптивних механізмах управління інноваціями на всіх рівнях — мікро-, мезо-, макро- та краудрівні. Розгляд цих факторів у багаторівневому розрізі дає змогу виявити їхній специфічний вплив на інноваційну активність підприємств сфери послуг, табл. 1.5.

На мікрорівні, що охоплює безпосередню діяльність підприємств сфери послуг, вирішальне значення мають такі зовнішні фактори, як динаміка ринкового попиту, поведінкові моделі споживачів, інтенсивність конкуренції, доступ до сучасних технологічних рішень, ступінь цифрової трансформації,

рівень кадрового забезпечення, особливості корпоративної культури та організаційна гнучкість. Саме цей рівень є найбільш вразливим до короткотермінових змін середовища, що зумовлює високу чутливість підприємств до зовнішніх викликів та можливостей.

Таблиця 1.5 – Позитивні та негативні фактори зовнішнього середовища інноваційної діяльності за рівнями управління (джерело: систематизовано на підставі [49,59-62])

Рівень	Позитивні фактори	Негативні фактори
1.Мікро	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень цифрової зрілості підприємства</li> <li>– кваліфікований персонал з інноваційними компетенціями</li> <li>– гнучка організаційна структура</li> <li>– високий рівень клієнтоорієнтованості</li> <li>– наявність внутрішньої технічної інфраструктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатній рівень цифрових ресурсів</li> <li>– дефіцит компетентного персоналу</li> <li>– консерватизм організаційної культури</li> <li>– обмеженість фінансових ресурсів</li> <li>– проблеми з енергозабезпеченням</li> </ul>
2.Мезо	<ul style="list-style-type: none"> <li>–розвинена регіональна інноваційна інфраструктура</li> <li>–ефективна підтримка малого та середнього бізнесу</li> <li>–наявність функціональних кластерів</li> <li>–сприятлива регіональна політика цифровізації</li> <li>–відкритий доступ до інформаційних ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–інституційна фрагментованість</li> <li>–недостатній розвиток інфраструктури підтримки</li> <li>–відсутність сталої регіональної політики</li> <li>–нерівномірність розподілу ресурсів</li> </ul>
3.Макро	<ul style="list-style-type: none"> <li>–пріоритетність інновацій у національній стратегії</li> <li>–наявність законодавчої бази для підтримки інновацій</li> <li>–системна підтримка освіти та науки</li> <li>–інтеграція до міжнародних науково-технологічних програм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–політична нестабільність та воєнні загрози</li> <li>–бюрократичні перепони у реалізації інноваційної політики</li> <li>–недостатній захист прав інтелектуальної власності</li> <li>–вразливість енергетичної інфраструктури</li> </ul>
4.Крауд	<ul style="list-style-type: none"> <li>–високий рівень цифрової взаємодії зі спільнотами</li> <li>–наявність активних онлайн-спільнот</li> <li>– доступність краудінструментів (фандинг, сорсинг, тестинг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–низька цифрова грамотність населення</li> <li>–цифрова нерівність серед користувачів</li> <li>–недовіра до відкритих інноваційних платформ</li> </ul>

Позитивний вплив вказаних факторів проявляється, передусім, у можливості швидкої комерціалізації інновацій: постійне оновлення споживчих

запитів стимулює підприємства до впровадження нових сервісів і технологій, цифрова трансформація сприяє автоматизації процесів і зниженню транзакційних витрат, а конкуренція виступає рушієм якості, ефективності та креативності. Залучення сучасних технологій відкриває нові бізнес-моделі, а високий рівень організаційної гнучкості дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін середовища, перетворюючи ризики на стратегічні можливості.

Водночас наявні і негативні аспекти впливу цих факторів. Надмірна варіативність попиту може ускладнити стратегічне планування, спричинити надмірну оперативну завантаженість та постійну перебудову сервісних процесів. Висока конкуренція без належної інноваційної підготовки може призвести до зниження маржинальності та витіснення з ринку. Обмеженість доступу до сучасних технологій, низький рівень цифрових компетенцій персоналу або слабка інноваційна культура в середині підприємства стримують впровадження новацій, погіршують адаптивність і знижують стійкість до зовнішніх змін.

Таким чином, мікрорівень управління інноваційною діяльністю в сфері послуг виступає не лише полем реалізації новацій, але й ареною постійного балансу між можливостями і загрозами, що зумовлює необхідність системного, проактивного управління змінами із фокусом на стійкість інноваційного розвитку [62].

На мезорівні інноваційна діяльність підприємств сфери послуг формується під впливом низки регіональних чинників, які здатні як стимулювати, так і стримувати інноваційний розвиток. Позитивний вплив пов'язаний, передусім, із наявністю розвиненої інноваційної інфраструктури – технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, галузевих кластерів, які забезпечують підприємствам доступ до ресурсів, знань, партнерських зв'язків і технологічної підтримки. Значну роль відіграє й ефективна регіональна політика, що спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу в сфері послуг через механізми фінансування, акселераційні програми, пільгове оподаткування, консалтингову та інформаційну підтримку. Розбудова міжорганізаційних

зв'язків між підприємствами, науковими установами, освітніми закладами та органами влади сприяє формуванню регіональних інноваційних екосистем, здатних забезпечити синергійний ефект, підвищити швидкість інноваційного обміну та забезпечити ефективне впровадження сервісних інновацій.

Однак паралельно з цим мезорівень може виступати й джерелом інституційних бар'єрів. Асиметрія соціально-економічного розвитку регіонів, нерівномірність доступу до фінансових і інформаційних ресурсів, недосконалість регіонального управління інноваціями здатні суттєво обмежити потенціал інноваційного оновлення підприємств. Зокрема, у разі відсутності координованої взаємодії між ключовими учасниками регіональної інноваційної системи (бізнесом, наукою, владою) спостерігається низький рівень довіри, дублювання функцій, неефективне використання ресурсів. Додатковим ризиком є слабка адаптивність регіональних програм до специфіки сервісної сфери, що потребує гнучкості, швидкої реакції на зміни попиту та високого ступеня персоналізації інновацій [59,62].

Таким чином, мезорівень може як сприяти, так і перешкоджати інноваційній діяльності підприємств сфери послуг. Його ефективність значною мірою залежить від ступеня скоординованості регіональних політик, інституційної зрілості інноваційної інфраструктури та здатності до адаптації до нових викликів, що безпосередньо впливає на стійкість інноваційного розвитку сервісного сектору. На макрорівні інноваційна діяльність підприємств сфери послуг значною мірою детермінується загальнонаціональним інституційним та регуляторним контекстом, у межах якого функціонує економіка. До ключових факторів, що формують зовнішнє середовище інноваційної активності, належать державна інноваційна політика, національні програми цифрової трансформації, система податкового стимулювання інновацій, правове забезпечення охорони інтелектуальної власності, освітня політика, а також інструменти зовнішньоекономічної інтеграції. Ці елементи можуть здійснювати як позитивний, так і обмежувальний вплив на здатність підприємств ініціювати, реалізовувати та масштабувати інновації.

З одного боку, цілеспрямована державна підтримка інноваційної діяльності через надання субсидій, податкових пільг, програм грантового фінансування, розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, наукові центри, інкубатори), формує сприятливі умови для зростання інноваційної спроможності сервісних підприємств. Додатково, інтеграція України у міжнародні економічні об'єднання та програми (зокрема Horizon Europe) відкриває доступ до передових технологій, практик і фінансування. Розвиток цифрової інфраструктури, електронного урядування, сприяє впровадженню інновацій у бізнес-процеси та розширенню сервісних можливостей підприємств.

З іншого боку, наявні проблеми інституційного характеру – зокрема, нестабільність нормативно-правової бази, суперечливість законодавчих актів, недостатня системність державної політики щодо підтримки інновацій саме у сфері послуг – можуть стати серйозним бар'єром для ініціювання інноваційної діяльності. Відсутність чітко артикульованих стратегічних пріоритетів сервісної економіки, а також фрагментарність програм підтримки малого й середнього бізнесу у сфері послуг – істотно обмежують можливості підприємств впроваджувати радикальні чи проривні інновації. У результаті, інституційне середовище набуває неоднозначного характеру, де високий потенціал підтримки інновацій супроводжується низкою системних загроз, які можуть гальмувати реалізацію навіть перспективних ініціатив.

Таким чином, макрорівневі фактори формують рамкові умови функціонування інноваційної діяльності підприємств сфери послуг, і саме від якості державного управління та послідовності реалізації політики інноваційного розвитку залежить ступінь їх позитивного чи негативного впливу. У контексті забезпечення стійкого інноваційного розвитку актуальним є завдання підвищення узгодженості державної політики, стабілізації правового поля та посилення цільової підтримки інновацій у сфері сервісу.

Окремої, особливої уваги заслуговує політичний фактор, який в умовах сучасної України набув критичного значення через повномасштабну війну. Військовий конфлікт створює високий рівень невизначеності, порушує

економічну стабільність, призводить до зниження інвестиційної активності та переорієнтації ресурсів держави з підтримки інноваційної інфраструктури на безпекові потреби. Нестабільність у політико-правовому полі ускладнює прогнозування умов функціонування підприємств, у тому числі в сфері послуг, що знижує їхню готовність до інноваційного ризику [63].

Крім того, війна істотно впливає на міжнародну кооперацію, що ускладнює доступ до глобальних інноваційних мереж, фінансування, трансферу технологій та передового досвіду. Водночас, в окремих випадках воєнні умови можуть виступати стимулом для розвитку інновацій, зокрема в галузі оборонних, логістичних, медичних і цифрових сервісів. Активізується розробка рішень, орієнтованих на кризове управління, дистанційне обслуговування, кібербезпеку, адаптацію сервісів до умов надзвичайних ситуацій.

Отже, політична нестабільність, обумовлена війною, виступає амбівалентним фактором: з одного боку, обмежує інституційні можливості інноваційного розвитку, з іншого – формує нові запити й можливості для трансформації сервісних послуг. Тому підприємствам важливо формувати адаптивні управлінські стратегії, орієнтовані на підвищення стійкості в умовах політичної турбулентності та підтримку інноваційної активності навіть у складних зовнішніх умовах.

На крауд-рівні, який постає як новий формат взаємодії підприємств із розширеним середовищем, вирішальну роль відіграє активність спільнот, учасників інноваційних платформ, стартапів, користувачів цифрових сервісів, а також доступ до таких краудінструментів, як краудфандинг, краудсорсинг, краудтестинг тощо. Цей рівень дедалі активніше впливає на інноваційну діяльність підприємств сфери послуг, оскільки забезпечує безпосередній контакт із кінцевими споживачами, мобілізацію зовнішнього інтелектуального та фінансового потенціалу, а також підвищення точності ринкового позиціонування інновацій [21].

До ключових позитивних аспектів краудпідходу належить можливість швидкого залучення ідей від широкої аудиторії, персоналізація інновацій,

зниження витрат на дослідження та розробки, а також формування лояльних клієнтських спільнот. Завдяки краудфіндингу, підприємства можуть акумулювати кошти без участі традиційних інвесторів, що є особливо актуальним для малого бізнесу.

Проте ефективність краудпідходу безпосередньо залежить від рівня цифрової готовності підприємства, зокрема наявності стабільного інтернет-з'єднання, безперебійного електропостачання та відповідної технічної інфраструктури. У разі відсутності швидкісного інтернету підприємства не можуть повноцінно працювати з цифровими платформами, що унеможливорює залучення зовнішньої краудспільноти, участь у відкритих інноваціях та проведення цифрових тестувань. Аналогічно, перебої з електроенергією порушують сталість сервісів, знижують надійність інноваційних процесів і спричиняють втрату довіри користувачів. Крім того, недостатній рівень технічної забезпеченості – застаріле обладнання, нестача цифрових платформ, обмежений доступ до хмарних сервісів – створює бар'єри для інтеграції краудінструментів у внутрішні бізнес-процеси.

Отже, незважаючи на значний інноваційний потенціал, краудрівень має і негативні ризики: підвищення вразливості до зовнішніх впливів, ризик втрати інтелектуальної власності, складність у системному управлінні відкритими процесами. Усе це вимагає високої цифрової зрілості підприємства, наявності технічної інфраструктури та розвиненої культури управління інноваціями. Саме тому, для забезпечення стійкого інноваційного розвитку, використання краудпідходу має супроводжуватись комплексною цифровою трансформацією та інвестиціями в інфраструктурну спроможність підприємства.

Таким чином, мінливість зовнішнього середовища на всіх рівнях управління створює як загрози, так і можливості для інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. Забезпечення стійкості цієї діяльності потребує багаторівневої взаємодії суб'єктів, координації інституційних і ринкових механізмів, а також гнучкого реагування на зміни з урахуванням специфіки сервісної економіки.

На підставі проведеного дослідження встановлено, що мінливість зовнішнього середовища проявляється у широкому спектрі факторів, які впливають на інноваційну діяльність підприємств сфери послуг як позитивно, так і негативно. Для забезпечення обґрунтованого аналізу, адаптивного управління та підвищення стійкості інноваційного розвитку, важливо здійснити глибоку класифікацію цих факторів, рис. 1.8.

За рівнем прояву	• Мікро, мезо, макро, крауд
За характером впливу	• Позитивні, негативні, амбівалентні
За джерелом походження	• Внутрішні, зовнішні
За тривалістю впливу	• Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За прогнозованістю	• Прогнозовані, непередбачувані
За сферою впливу	• Економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, інформаційні, правові
За рівнем управлінської дії	• Підконтрольні, частково контрольовані, неконтрольовані
За ступенем ризику	• Низькоризикові, середньоризикові, високоризикові
За інституційною спрямованістю	• Регуляторні, ринкові, інфраструктурні, кадрові, технологічні
За виміром цифрової зрілості	• Цифрові, до цифрові
За рівнем участі користувачів	• Крауд-фактори, традиційні
За строком регулювання	• Адміністративні, ринкові, саморегульовані
За географічним покриттям	• Локальні, регіональні, національні, глобальні
За впливом на бізнес-модель	• Трансформаційні, підтримуючі, руйнівні
За спрямуванням інвестицій	• Операційні, стратегічні, соціальні, технологічні
За інтенсивністю змін	• Повільні, помірні, стрімкі
За впливом на клієнтську поведінку	• Стабілізуючі, стимулюючі, дестабілізуючі
За рівнем технологічного оновлення	• Інкрементальні, радикальні
За типом взаємодії із зовнішнім середовищем	• Одностороння адаптація, двосторонній обмін
За масштабом організаційних трансформацій	• Локальні, функціональні, системні

Рисунок 1.8 – Класифікація факторів мінливості зовнішнього середовища  
(джерело: систематизовано на підставі [59-63])

Вплив інтенсивності змін середовища обумовлює швидкість інноваційних реакцій. Стрімкі зміни вимагають високої адаптивності та

готовності до оперативного оновлення сервісів, тоді як повільні зміни дають змогу вибудувати довгострокову інноваційну стратегію. Зміни, що впливають на поведінку клієнтів, стимулюють підприємства до розробки нових послуг, форм комунікації та підвищення персоналізації, забезпечуючи конкурентні переваги за рахунок тіснішої взаємодії з ринком.

Рівень технологічного оновлення також суттєво визначає глибину інноваційних трансформацій. Інкрементальні зміни дозволяють оптимізувати наявні процеси без радикального втручання, тоді як радикальні інновації вимагають повної перебудови бізнес-моделі та залучення значних інвестицій. Тип взаємодії із зовнішнім середовищем – від односторонньої адаптації до інтегрованої співпраці – визначає характер інноваційного процесу, зокрема можливість залучення зовнішніх знань, ресурсів і партнерств.

Масштаб організаційних трансформацій обумовлює обсяг і структуру внутрішніх змін, необхідних для реалізації інновацій. Локальні зміни часто стосуються окремих підрозділів, тоді як системні трансформації охоплюють усю організаційну архітектуру, створюючи нові способи функціонування підприємства. Тривалість впливу факторів визначає життєвий цикл інновацій: короткострокові стимули зумовлюють швидкі, але обмежені рішення, довгострокові – формують сталість інноваційної активності.

Важливим є джерело походження змін – ендогенні або екзогенні. У першому випадку інновації виступають реакцією на внутрішні потреби підприємства, у другому – на зовнішні виклики. Це вимагає різного підходу до управління змінами та ресурсного забезпечення. Рівень дії (від мікро- до краудрівня) визначає інституційний контекст, в якому реалізуються інновації, включаючи партнерські моделі, залучення спільнот та міжрівневу координацію.

Сфера впливу факторів (економічна, соціальна, технологічна, екологічна, політична) формує вектори інноваційної активності, змушуючи підприємства акцентувати увагу на різних напрямках: від цифровізації та автоматизації – до соціальних і «зелених» інновацій. Регулярність змін, а також їхня прогнозованість, визначають рівень плановості інноваційного процесу:

регулярні, передбачувані зміни сприяють формуванню стабільних інноваційних циклів, у той час як хаотичні, непередбачувані – активізують антикризове інноваційне управління [66].

Наявність або відсутність доступу до релевантної інформації безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Закритість даних або цифрова нерівність можуть суттєво обмежити інноваційний потенціал підприємства, тоді як відкритість – сприяє швидшому поширенню ідей. Правовий контекст, рівень регуляції, ліберальність або жорсткість нормативних рамок визначають межі легітимного інноваційного експериментування, що особливо актуально для сервісної сфери з високим ступенем регулювання.

Соціальна орієнтація змін та секторна специфіка безпосередньо впливають на зміст і форму інновацій. У сервісному секторі домінують клієнтоорієнтовані, інтерактивні рішення, що враховують культурні, демографічні та повсякденні практики споживання. Рівень цифрової інтегрованості підприємства, наявність відповідної технічної інфраструктури, а також доступ до краудінструментів формує здатність до швидкої адаптації, масштабування та тестування нових сервісів.

Геополітичний масштаб та екологічний тиск зумовлюють необхідність дотримання міжнародних стандартів, участі у глобальних інноваційних мережах, забезпечення екологічної відповідальності та стійкості. Підприємства мають реагувати на транснаціональні ризики, включаючи воєнні, міграційні, енергетичні та кліматичні виклики, інтегруючи їх у власну інноваційну стратегію [67].

Така класифікація дозволяє не лише систематизувати знання про природу змін у зовнішньому середовищі, але й виявити домінантні впливи на кожному з рівнів управління, визначити пріоритетні зони ризику та можливостей, а також сформувані стратегічні підходи до їх урахування в управлінських рішеннях.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективно здійснення інноваційної діяльності підприємств сфери послуг потребує не лише системного внутрішнього управління, але й стратегічного реагування на

динаміку зовнішніх змін. Мінливість економічних, технологічних, соціальних, політичних та регуляторних факторів значною мірою визначає потенціал, напрям і результати інноваційних зусиль підприємств [68]. Тому поряд із виявленням зовнішніх факторів важливого значення набуває ідентифікація можливостей їхнього використання на користь інноваційного розвитку, а також пошук інструментів нівелювання їхнього негативного впливу, табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Способи використання позитивних та нейтралізації негативних факторів зовнішнього середовища інноваційної діяльності підприємств сфери послуг за рівнями управління (джерело: систематизовано на підставі [59-61,64,65,69])

Рівень	Використання можливостей	Нівелювання загроз
1.Мікро	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження цифрових технологій;</li> <li>– розвиток інноваційних компетенцій персоналу;</li> <li>– побудова гнучких організаційних структур;</li> <li>– посилення клієнтоорієнтованості;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестування у цифрові ресурси;</li> <li>– розвиток кадрового потенціалу;</li> <li>– зміна організаційної культури;</li> <li>– диверсифікація фінансування та оптимізація витрат;</li> </ul>
2.Мезо	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у регіональних кластерах;</li> <li>– використання інфраструктури підтримки (технопарки, бізнес-інкубатори);</li> <li>– співпраця з НДІ та ВНЗ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активна взаємодія з регіональною владою;</li> <li>– ініціювання спільних проєктів;</li> <li>– адаптація до регіональної політики та залучення до програм розвитку;</li> </ul>
3.Макро	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання національних програм підтримки інновацій;</li> <li>– залучення грантів та пільг;</li> <li>– участь у міжнародних програмах та проєктах;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лобіювання інтересів галузі у формуванні політики;</li> <li>– адаптація до змін правового поля;</li> <li>– формування асоціацій для спільного захисту інтересів;</li> </ul>
4.Крауд	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання краудфандингу для фінансування проєктів;</li> <li>– краудсорсинг для збору ідей;</li> <li>– тестування продуктів у краудспільнотах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестиції в цифрову інфраструктуру;</li> <li>– підвищення цифрової грамотності персоналу;</li> <li>– забезпечення кібербезпеки та захисту ІВ.</li> </ul>

Такий підхід дозволяє перейти від описового до функціонального розуміння взаємодії між зовнішнім середовищем і внутрішньою інноваційною активністю, з особливим акцентом на досягнення стійкості інноваційного розвитку.

На мікрорівні управління інноваціями підприємства сфери послуг мають активно формувати внутрішню культуру інноваційності, яка передбачає постійне навчання персоналу, впровадження цифрових технологій та розвиток клієнтоорієнтованих підходів. Такі заходи дозволяють не лише реалізовувати внутрішній потенціал, а й гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища. Щоб уникнути впливу негативних факторів, доцільним є використання інструментів ризик-менеджменту, внутрішньої діагностики цифрової зрілості, а також диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів.

На мезорівні важливу роль відіграє формування партнерських мереж з іншими суб'єктами інноваційного середовища – зокрема, з освітніми та науковими установами, місцевими органами влади, інфраструктурними центрами (технопарки, бізнес-інкубатори). Використання можливостей кластеризації, регіональних акселераторів та програм підтримки МСП дозволяє підприємствам зменшити інституційні бар'єри й отримати доступ до додаткових ресурсів. Водночас уникнення негативного впливу мезофакторів вимагає активної участі підприємств у розробці та реалізації регіональних стратегій інноваційного розвитку, забезпечення комунікаційної відкритості та стратегічного діалогу між бізнесом, владою й наукою.

На макрорівні доцільним є використання державних програм підтримки інновацій, участь у міжнародних проєктах, а також застосування податкових пільг і субсидій для інноваційно активних підприємств. Уникнення негативного впливу інституційної нестабільності та фрагментарності політик вимагає від підприємств стратегічної гнучкості, правової обізнаності та готовності до адаптації під нові регуляторні умови. Формування проактивної позиції щодо змін у нормативному середовищі – зокрема, через галузеві об'єднання – є ключовим чинником захисту інноваційної спроможності.

На краудрівні підприємства мають використовувати потенціал цифрових спільнот, краудінструментів (фандинг, сорсинг, тестинг), соціальних платформ для швидкої генерації ідей, тестування інновацій та комерціалізації нових сервісів. Водночас уникнення ризиків краудвзаємодії – таких як втрата

інтелектуальної власності чи низький рівень цифрової довіри – потребує ретельної побудови системи захисту даних, цифрової грамотності персоналу та розвитку репутації бренду у відкритому середовищі.

Таким чином, підприємства сфери послуг можуть успішно реалізовувати інноваційну діяльність у динамічному середовищі лише за умови цілісного, системного управління факторами зовнішньої мінливості. Багаторівнева стратегія, що поєднує адаптивність, цифрову трансформацію, партнерство та внутрішню інноваційну культуру, слугує основою для досягнення стійкого інноваційного розвитку.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичного базису інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища дістало таких висновків:

1) здійснено ґрунтовний аналіз сутнісних характеристик інноваційного розвитку підприємств сфери послуг як цілеспрямованого, безперервного та адаптивного процесу формування стратегічної життєздатності в умовах турбулентного середовища. Встановлено, що сервісна природа інноваційних змін зумовлює фокус на клієнта, високий рівень персоналізації, прискорену динаміку впровадження, потребу в гнучких організаційних формах і нематеріальній цінності результату. Визначено відмінності між інноваційним розвитком у сфері послуг і на виробництві, що обґрунтовує необхідність спеціалізованих підходів до формування інноваційної стратегії в сервісному секторі;

2) систематизовано міждисциплінарні підходи до трактування поняття інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, серед яких — клієнтоорієнтований, екосистемний, маркетинговий, організаційний, фінансовий, платформний, поведінковий, культурний, мережевий та інші. Урахування множинності концептуальних орієнтирів дозволило сформувати комплексне бачення сервісної інноваційності як системного соціотехнічного явища;

3) згруповано основні напрями інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, що охоплюють цифровізацію та автоматизацію, створення нових продуктів, персоналізацію сервісів, екологічну стійкість, аналітику даних, трансформацію бізнес-моделей, управління персоналом і ризиками, розвиток інфраструктури, брендинг, етику бізнесу та інші сфери. Така класифікація дозволяє структурувати можливі вектори інноваційної трансформації підприємств відповідно до актуальних викликів і технологічних трендів;

4) розкрито етапність інноваційного розвитку підприємств сфери послуг у межах п'яти фаз: формування інноваційної спроможності, ініціювання змін, реалізація інновацій, інституціоналізація досягнень і оновлення потенціалу. Доведено, що ці етапи формують логіку повторюваного інноваційного циклу, здатного забезпечити стратегічну стабільність та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. У цьому контексті інноваційна діяльність розглянута як одна з фаз ширшого процесу, яка потребує підкріплення організаційним, кадровим, комунікаційним та ресурсним середовищем;

5) сформульовано авторське визначення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг як їхньої здатності забезпечувати безперервне, самовідтворюване оновлення інноваційного потенціалу на всіх етапах інноваційного життєвого циклу, за рахунок внутрішніх ресурсів і зовнішніх взаємодій. Такий підхід відображає інтегровану природу сервісної інноваційності, де взаємодія між учасниками екосистеми (внутрішніми та зовнішніми) є умовою підтримки динамічного розвитку;

6) удосконалено концептуальну модель управління інноваційним розвитком, засновану на поєднанні мікро-, мезо-, макро- та краудрівневих підходів. На мікрорівні управлінські функції реалізуються через цифровізацію процесів, розвиток персоналу, клієнтоорієнтований маркетинг. Мезорівень забезпечує кластерну взаємодію, інфраструктурну підтримку та партнерство з наукою. Макрорівень охоплює державну політику, правове регулювання, міжнародну кооперацію. Краудпідхід інтегрує принципи відкритості, колективного інтелекту, краудфандингу, краудтестування та ко-дизайну, що формує нову архітектуру управління інноваціями в сервісній економіці;

7) систематизовано фактори мінливості зовнішнього середовища, які впливають на інноваційну активність підприємств сфери послуг. Уточнено їхню дію на мікро-, мезо-, макро- та краудрівнях з урахуванням джерела походження, тривалості, регулярності, інтенсивності, масштабу впливу та сфери охоплення (економіка, технології, екологія, суспільство, політика). Виокремлено як позитивні (цифрова зрілість, інфраструктура, державна підтримка, міжнародна

інтеграція), так і негативні (ресурсні обмеження, політична нестабільність, інституційні прогалини) чинники, що зумовлює потребу в багаторівневому стратегічному реагуванні. Особливо акцентовано на амбівалентному впливі воєнного часу, що одночасно створює бар'єри та стимулює інноваційні зрушення в окремих сферах.

Результати досліджень розділу 1 опубліковані у таких працях автора [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12].

## РОЗДІЛ 2. ТРЕНД-АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 2.1 Аналіз стану, загроз та перспектив інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених війною, глобальною економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичними й демографічними ризиками, питання інноваційного оновлення національного сектору послуг набуло особливої актуальності. Для виявлення реального стану інноваційного розвитку підприємств сфери послуг було застосовано системний і багаторівневий підхід, який враховував як галузеву специфіку, так і зовнішні чинники впливу.

Аналіз проводився за галузевим принципом, що дало змогу виявити особливості інноваційної активності у ключових підсекторах сфери послуг. Типологізація забезпечила порівнянність аналітичних даних, дозволила диференціювати динаміку інновацій за секторами та виокремити структурні бар'єри, що стримували інноваційне зростання.

У межах аналізу було здійснено:

- оцінку динаміки ключових економічних показників, зокрема частки сфери послуг у структурі ВВП України, рівня зайнятості, продуктивності праці та обсягу експорту, з урахуванням періоду до 2022 року, воєнного періоду та умов адаптації до нової реальності;
- статистичний аналіз інноваційної активності підприємств сфери послуг, у межах якого досліджувалася частка підприємств, що впроваджували інновації, а також основні джерела фінансування інноваційної діяльності;
- галузеві зрізи інноваційної динаміки, де було окремо проаналізовано ІТ-

послуги як драйвер цифрової трансформації, а також такі сектори, як туризм та транспортні послуги;

- вивчено роль малого та середнього бізнесу у впровадженні інновацій у сервісному секторі, з акцентом на обмеженість доступу до фінансових ресурсів і технологічних платформ;

- порівняно інноваційну активність підприємств сфери послуг з іншими секторами економіки (промисловість, сільське господарство), що дозволило виокремити унікальні риси інноваційної поведінки сервісних компаній;

- здійснено географічну диференціацію інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в Україні з урахуванням наслідків бойових дій, релокації бізнесу та зміни логістичних центрів.

У процесі дослідження були використані дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Державної служби зайнятості, профільні галузеві звіти, аналітичні матеріали міжнародних організацій (OECD, Світового банку, ЄБРР), а також відкриті дані цифрових платформ (Dii.Business, UkraineInvest) і галузевих асоціацій.

У 2019–2023 рр. сфера послуг залишалася провідною складовою національної економіки України, демонструючи відносну стійкість попри зовнішні шоки та макроекономічну турбулентність. Згідно з оцінками Світового банку та Державної служби статистики, частка сфери послуг у структурі валового внутрішнього продукту України стабільно перебувала на рівні 58–61 % у 2019–2021 рр. і практично не змінилася у 2022–2024 рр., попри загальне падіння економіки [70], [71]. Така структурна сталість свідчить про те, що сфера послуг є не лише масштабним, але й відносно стабільним елементом економіки навіть в умовах війни, пандемії та логістичних обмежень.

Показники зайнятості додатково підтверджують важливість сервісного сектору: частка працівників, залучених у сфері послуг, у 2019 р. перевищувала 67% [71], що узгоджується з глобальними трендами постіндустріальної економіки. Хоча війна зумовила значну міграцію робочої сили, падіння цього показника було менш суттєвим, ніж у промисловості чи будівництві, що

зумовлено меншою капіталомісткістю та більшою гнучкістю сервісних бізнес-моделей.

Експортна спроможність галузі також демонструвала стійкість, рис. 2.1. Загальний обсяг експорту послуг у 2019 р. становив \$15,1 млрд, у 2020 р. – \$14,4 млрд, а в 2021 р. – \$16,2 млрд. У 2022 р., попри початок повномасштабної війни, він скоротився до \$13,5 млрд, однак уже у 2024 р. досяг позначки у \$15,1 млрд, тобто майже відновив довоєнні обсяги [72], [73].

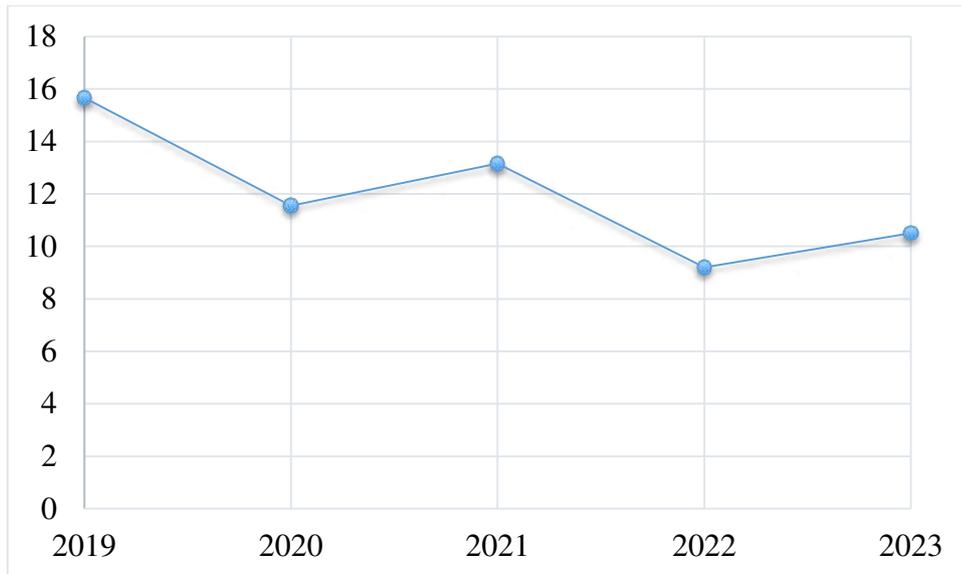


Рисунок 2.1 – Динаміка експорту послуг з України, 2019–2023 роки  
(джерело: на підставі даних [72-73])

У 2019–2023 роках експорт послуг України зазнав суттєвих змін під впливом пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. Якщо у 2019 році загальний обсяг сягав 14,6 млрд дол. США, то у 2023 році він скоротився до 8,7 млрд, що свідчить про глибоке падіння з частковим відновленням. У структурі експорту домінували транспортні послуги (62% у 2019 р.), але вже у 2023 р. інформаційно-комунікаційні послуги (3,38 млрд дол.) вперше перевищили транспортні (3,18 млрд дол.), що засвідчило зрушення на користь цифрового сегмента, рис. 2.2. ІТ-сфера продемонструвала високу адаптивність завдяки дистанційній роботі та глобальній інтегрованості.

Водночас ділові та переробні послуги втратили частину експортного потенціалу через скорочення фізичної логістики, переміщення персоналу та

зниження зовнішнього попиту. Це підтверджує зростаючу роль знаннєсмих сервісів в експортній структурі та необхідність посилення інституційної підтримки цифрових індустрій.

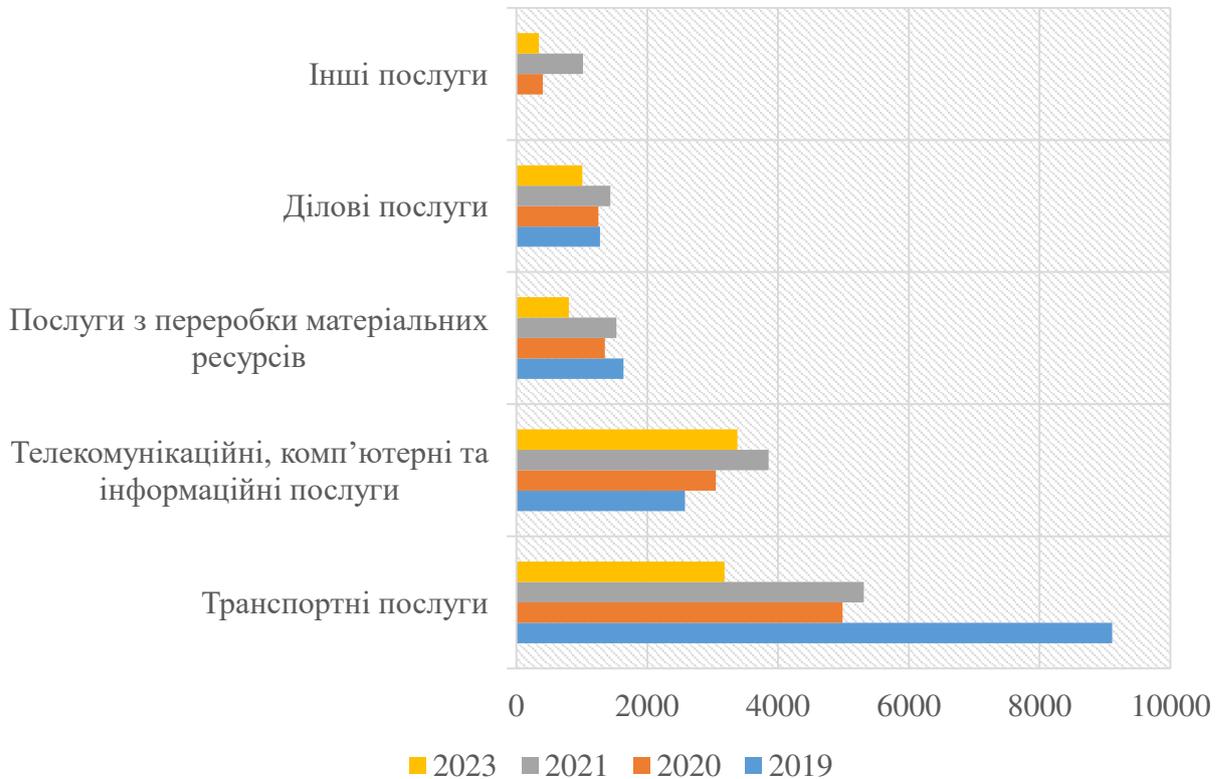


Рисунок 2.2 – Динаміка експорту послуг з України, 2019–2023 роки за структурою (джерело: на підставі даних [72-73])

Продуктивність праці у сфері послуг залишалася істотно нижчою, ніж у промисловості. У перерахунку на одного працівника в 2021 р. виторг становив близько 435 тис. грн на рік, тоді як у промисловості – понад 620 тис. грн [74]. У 2022–2023 рр. спостерігалось подальше скорочення цього показника через зниження попиту, руйнування внутрішніх ланцюгів вартості та нестачу оборотного капіталу, зокрема в туризмі, освіті, транспорті та охороні здоров'я.

Загалом динаміка основних макроекономічних показників у сфері послуг за 2019–2024 рр. дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, сектор виявився макроструктурно стабільним, тобто не зазнав істотного скорочення своєї частки у ВВП або зайнятості. По-друге, експортна адаптивність послуг, зокрема у сегменті ІТ, стала компенсаторним фактором падіння внутрішнього

попиту. По-третє, низька продуктивність праці та інвестиційна пасивність в окремих сегментах стримували відновлення та інноваційний прорив. І, нарешті, війна не змінила структуру сфери послуг, але поглибила її вразливості, що особливо проявилось у секторах із високою залежністю від фізичної інфраструктури.

Для оцінки інноваційної активності було зібрано й агреговано дані про кількість інноваційно активних підприємств, їх частку, витрати на інновації, а також джерела фінансування, розподілені за роками, табл. 2.1, рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Інноваційна активність підприємств сфери послуг (2019–2024) (джерело: на підставі даних [77-78])

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Інноваційно активних підприємств, од.	4 500	4 200	3 800	3 900	4 000
2. Частка активних у загальному числі, %	12	11	9	10	9
3. Витрати на інновації, млн ₪	2 300	2 000	1 600	1 400	1 300
4. Частка витрат у виторгу, %	0,8	0,7	0,5	0,5	0,4
5. Інноваційно активних МСП (% усіх інноваційних)	14	12	10	11	10



Рисунок 2.3 – Кількість інноваційно-активних підприємств України, од. за 2019-2024 рр. (джерело: на підставі даних [77-78])

Упродовж 2019–2024 рр. обсяг інноваційно-активних підприємств сфери послуг скоротився з 4 500 у 2019 р. до приблизно 3 700 у 2024 р., а їхня частка в загальному числі підприємств робилася меншою – з 12 % до 8 %. Особливо помітне зниження сталося у 2021 р., що співпало з пандемією та першими етапами війни, а в 2022–2024 рр. відбувалося коливання в межах 8–10 %.

Водночас витрати на інновації впали з 2,3 млрд. грн. у 2019 р. до 1,2 млрд. грн. у 2024 р., що спричинило зниження частки цих витрат у загальному виторгу до 0,4 %, що значно менше, ніж у промисловому секторі (~1,1 %) [75], [76]. Частка витрат МСП – основного сегмента сервісного сектору – становила близько 75 % за рахунок власних коштів, що свідчить про обмежений доступ до зовнішнього фінансування навіть у кризові роки, рис. 2.4.

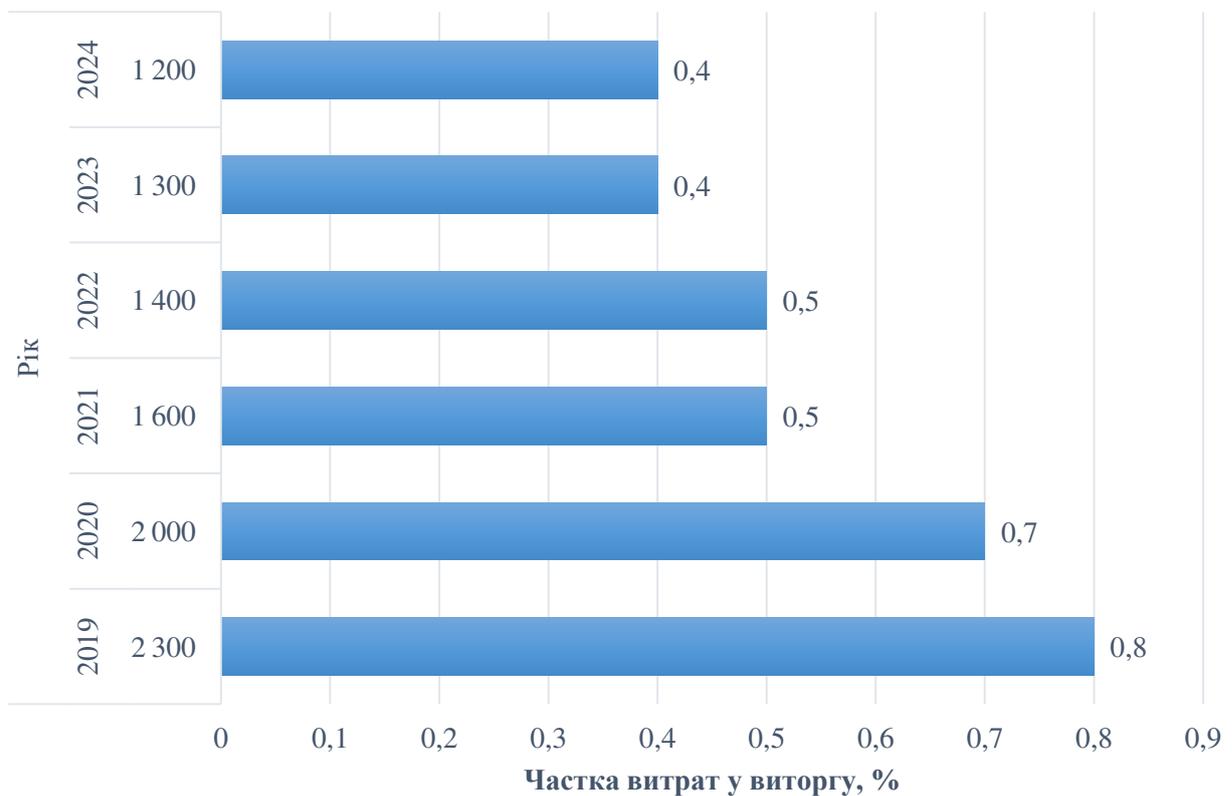


Рисунок 2.4 – Витрати на інновації підприємств сфери послуг, млн. грн. та частка витрат у виторгу, % 2019-2024 р. (джерело: на підставі даних [75-76])

Дані підтверджують висновок: інноваційна активність у сфері послуг залишалася низькою й нестабільною, а інструменти державної підтримки не забезпечували реального стимулювання: скорочення частки активних

підприємств і зменшення інноваційних витрат продовжувались, незважаючи на економічне відновлення.

Український ІТ-сектор протягом 2019–2024 рр. продемонстрував значний внесок у загальний інноваційний профіль сервісної економіки. За період експорт ІТ-послуг зріс із \$4,2 млрд у 2019 р. до \$6,45 млрд у 2024 р., що свідчить про +54 % зростання, попри наслідки пандемії й війни [79], рис. 2.5.

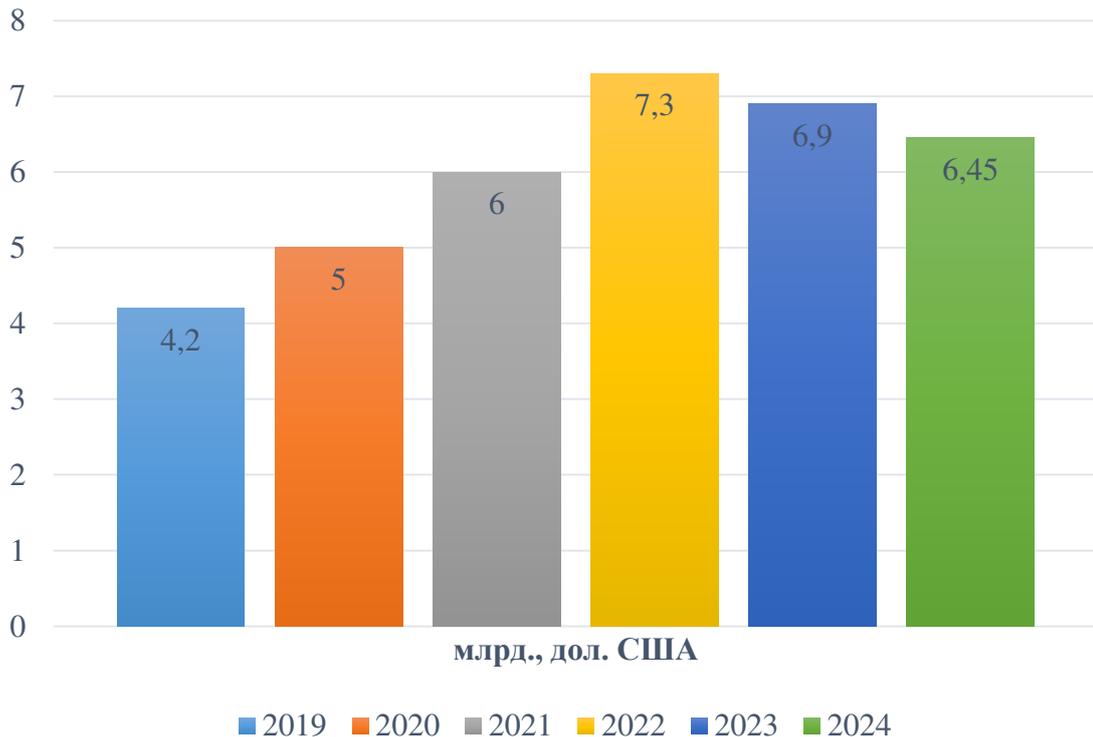


Рисунок 2.5 – Обсяг експорту ІТ-послуг, млрд. дол. США за 2019-2024 рр.  
(джерело: на підставі даних [79-80])

Водночас їхня частка у загальному експорті послуг зросла з 24 % до 37 %, що підкреслює становлення ІТ-галузі як ключового ресурсу стабільності і технологічної трансформації [80], рис. 2.6.

Кількість активних ІТ-підприємств демонструвала стійку динаміку – з 8,3 тис. у 2019 р. до 9,6 тис. у 2024 р., що підтверджує щорічне зростання близько 6 % навіть у кризовий період [81], рис. 2.7. Аналітики зазначали, що Україна зайняла позицію «Digital Tiger», ставши прикладом цифрової витривалості під час війни [81].

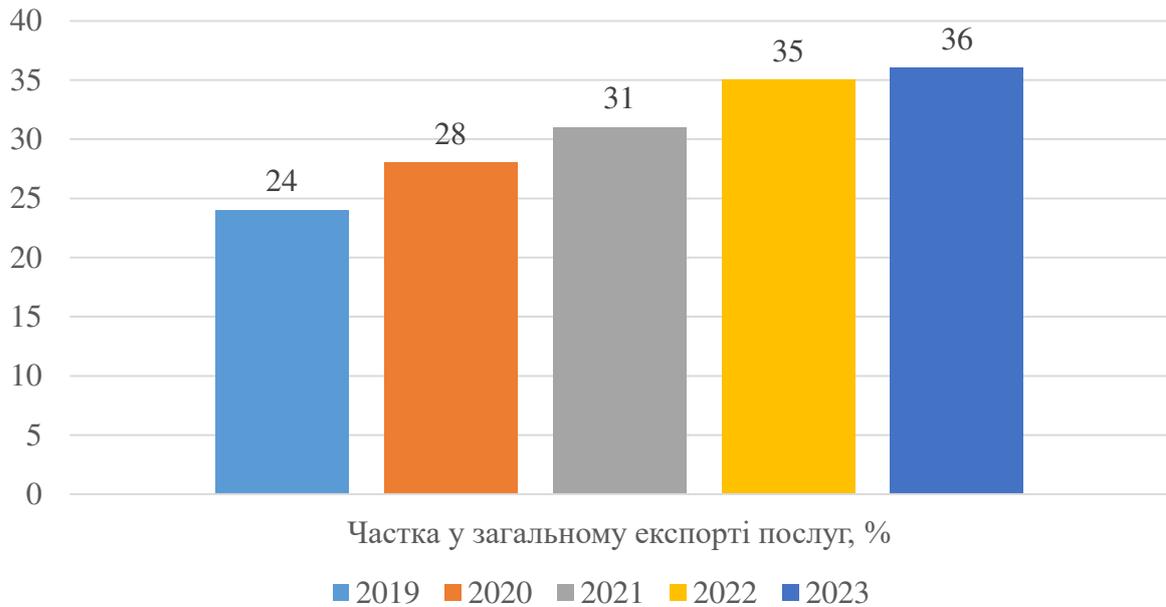


Рисунок 2.6 – Частка ІТ послуг у загальному експорті послуг, % за 2019-2023 рр. (джерело: на підставі даних [79-80])

Перехід до моделей low-code/no-code, хмарних платформ і підвищення кібербезпеки сприяв швидкому запуску нових сервісів та адаптивності бізнес-процесів. Це, за оцінками Центру цифрових інновацій, дозволило зберегти бізнес-операції та навіть наростити експортні потужності [82].

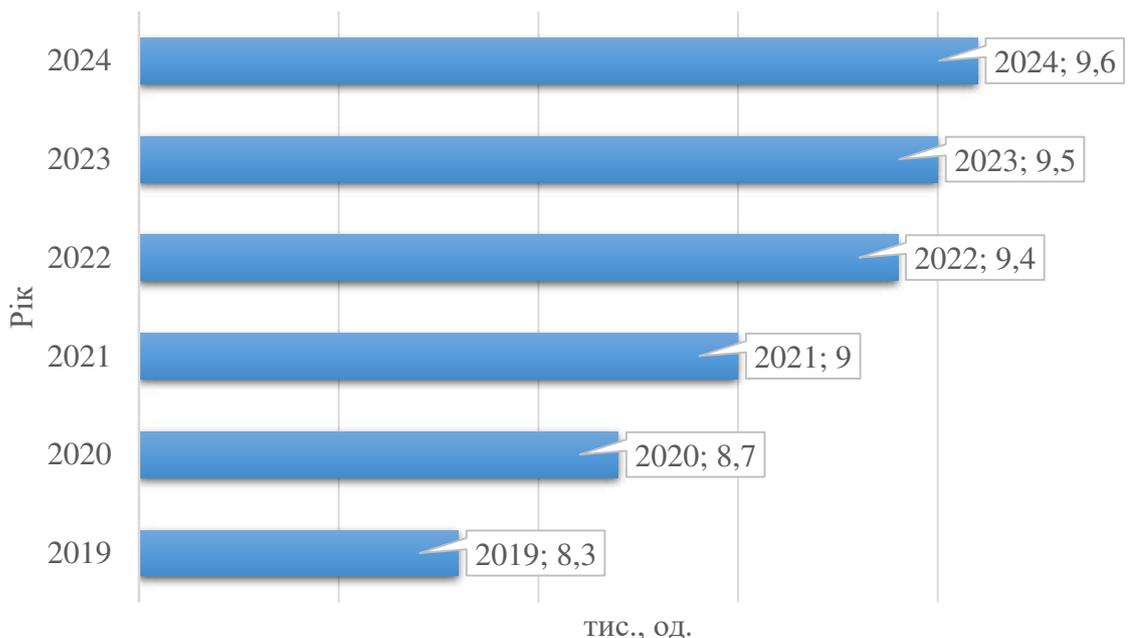


Рисунок 2.7 – Кількість активних ІТ-компаній України, тис.од. за 2019-2024 рр. (джерело: на підставі даних [81])

Особливої динаміки IT-сфера набула після запуску спеціального правового режиму Дія City, який стимулював легалізацію діяльності, спрощення податкових умов та залучення молодих стартапів. Таким чином, упродовж досліджуваного періоду IT-сфера не лише зберегла стійкість, але й посилила свою роль як системоутворювального елементу української економіки, що відіграє дедалі важливішу функцію у структурі експорту, зайнятості та інноваційного розвитку, рис. 2.8.

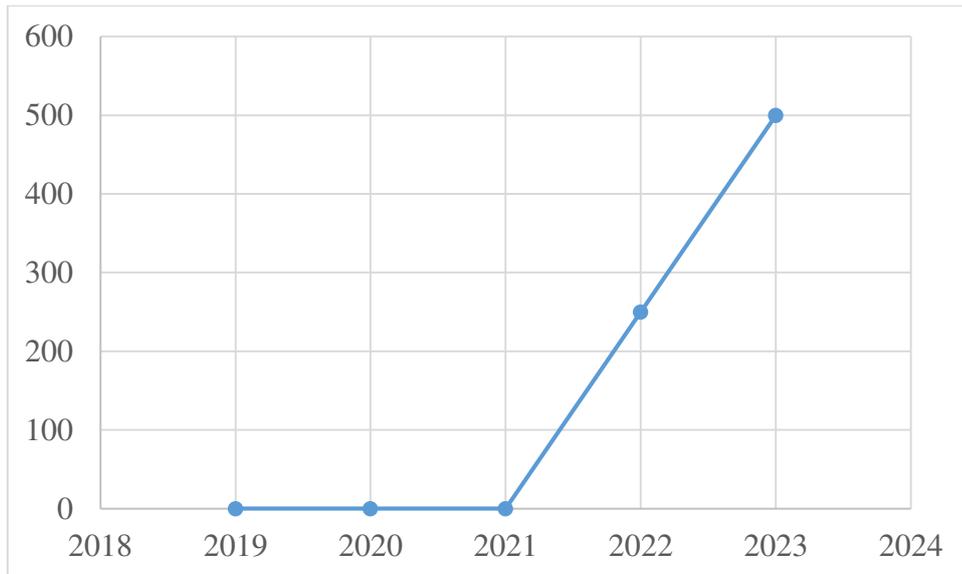


Рисунок 2.8 – Кількість резидентів Дія City (2019–2023 рр.)

(джерело: на підставі даних [83])

Але прогалини все ж помітні: незважаючи на державну підтримку, не вирішено питання доступу до венчурного фінансування та інституційного супроводу нових продуктів — про це зазначають у Міністерстві цифрової трансформації [84]. Глобальна інтеграція при цьому залишалася обмеженою через нестабільність ринку і високі операційні ризики.

За результатами, IT-сектор проявив себе як основний драйвер інноваційної стійкості та цифрового зростання в умовах турбулентності. Але для подальшої експансії необхідно розвивати масштабні інструменти підтримки — венчурні фонди, інкубатори, доступ до міжнародних R&D-партнерств.

Протягом 2019–2024 рр. туристичний сектор України зазнав значного скорочення інноваційної активності внаслідок карантинних обмежень (2020–

2021 рр.) та окупаційних бойових дій (2022–2023 рр.). Загальний потік іноземних туристів впав із 14,7 млн у 2019 р. до 2,3 млн у 2022 р., з незначним відновленням до 3,8 млн у 2024 р. [85], табл. 2.2. Ця динаміка залишила мало простору для інноваційних змін у сфері послуг, тому більшість нововведень були адаптаційно орієнтованими – онлайн-маркетинг, гібридні тури, діджитал-екскурсії.

Таблиця 2.2 – Основні рішення й показники інновацій у туризмі (2019–2024 рр.) (джерело: на підставі даних [85-87])

Рік	Іноземні туристи, млн	Онлайн-платформи бронювання, од.	Інвестиції в інновації, \$ млн	Частка держфінансування, %
2019	14,7	12	5	40
2020	4,8	11	1,5	35
2021	3,2	10	1,2	25
2022	2,3	9	0,8	15
2023	2,9	14	2,5	20
2024	3,8	18	3,0	16

Невеликий сегмент – цифрові платформи бронювання, віртуальні тури – показав деяку динаміку розвитку: кількість онлайн-сервісів зросла із 12 у 2019 р. до 18 у 2024 р., але обсяги залучених інвестицій лишалися на рівні 2–3 млн. дол. щорічно [86], рис. 2.9. Таким чином, інноваційність сектору виявилася точковою: переважно внутрішній фокус, малий ринок та залежність від приватного капіталу.

Після активного зростання онлайн-послуг у 2023–2024 рр. спад туристичного потоку стримував відновлення інноваційного рівня. При цьому 70 % інноваційних проєктів у 2024 р. фінансувалося приватними компаніями-сервісами, а 30 % – за підтримки міжнародних програм (EU4Business, GIZ) [87]. Державна підтримка залишалася фрагментарною, без цілеспрямованого стимулювання інновацій у послугах, орієнтованих на турпотік.

Загалом інноваційна активність у туризмі виявилася недостатньою для відновлення попиту – хибували системні інструменти, бракувало стимулів до цифрової трансформації, не була розвинена база для експортно орієнтованих нових сервісів. Порівняно з ІТ-сектором, який наростив експорт, туризм

зіштовхнувся із структурною кризою, що призвела до дефіциту інноваційних платформ та локальної інфраструктури.

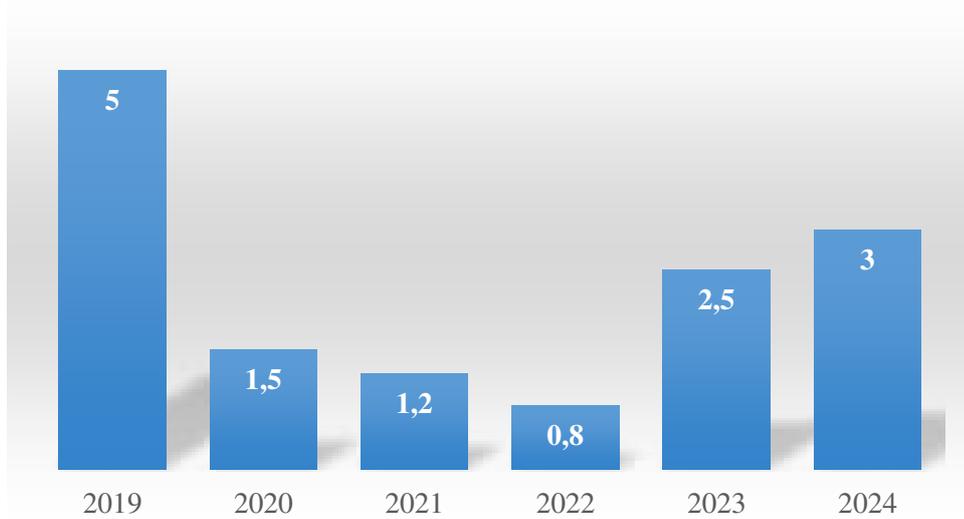


Рисунок 2.9 – Інвестиції в інновації в сфері туризму України, млн.дол. США за 2019-2024 рр. (джерело: на підставі даних [86])

Протягом 2019–2023 рр. транспортна сфера України демонструвала високий рівень адаптивності до багатовекторних зовнішніх викликів, включаючи пандемічну кризу, масштабну воєнну агресію, деструкцію інфраструктури та зміну логістичних моделей.

Статистичні дані свідчать про складну, але динамічну трансформацію чисельного складу суб'єктів господарювання у цьому секторі. Згідно з даними Державної служби статистики, загальна кількість юридичних осіб, що здійснюють діяльність у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (секція I за КВЕД), у 2019 році становила 63 402 одиниці, рис. 2.10. У 2020 році цей показник навіть дещо зріс – до 63 880 підприємств, що підтверджує відносну антикризову стійкість галузі в умовах першого етапу глобальної пандемії. У 2021–2022 роках простежується негативна динаміка: кількість зареєстрованих підприємств зменшилася до 61 907 у 2021 році, а у 2022 році – до 60 661, що зумовлено як згортанням ділової активності, так і тимчасовим припиненням діяльності значної частини компаній в умовах воєнного стану, руйнування логістичної інфраструктури та релокації бізнесу.

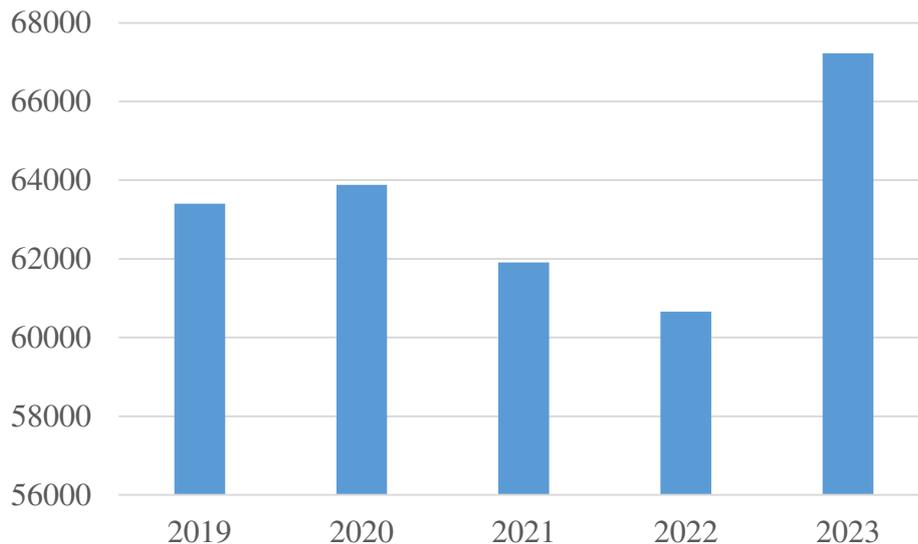


Рисунок 2.10 – Загальна кількість зареєстрованих юридичних осіб у сфері транспорту України (Код виду діяльності "І – Транспорт, складське господарство, поштова діяльність"), од. за 2019-2023 рр. (джерело: на підставі даних [88])

Водночас 2023 рік ознаменувався істотним зростанням кількості підприємств – до 67 226 суб'єктів господарювання, що становить +10,9% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить не лише про органічне відновлення галузі, а й про структурну зміну логістичного середовища України. Масове переміщення вантажопотоків на західні кордони, утворення нових логістичних хабів, активізація внутрішніх перевезень, а також зростання попиту на альтернативні моделі доставки сприяли реєстрації нових підприємств, переважно малого і середнього бізнесу.

Таким чином, кількісна динаміка підприємств у транспортній галузі свідчить про поступове переформатування сектора відповідно до змін зовнішнього середовища. Цей процес супроводжується не лише відновленням активності, але й переорієнтацією логістичних ланцюгів, модернізацією операційних моделей та інституційною перебудовою. Водночас сама масштабність і швидкість змін актуалізували потребу в інноваціях як ключовому інструменті забезпечення конкурентоспроможності галузі. Упродовж 2019–2023 років транспортний сектор України зазнав комплексної трансформації під впливом як ендогенних інституційних зрушень, так і зовнішніх викликів,

зумовлених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Інноваційний розвиток галузі охоплював декілька взаємопов'язаних напрямів: цифровізацію управління, реорганізацію логістичних маршрутів, модернізацію інфраструктури та адаптацію бізнес-моделей до нових реалій.

Однією з визначальних тенденцій стало поступове впровадження цифрових технологій у пасажирських та вантажних перевезеннях. Так, у відповідь на виклики пандемії посилюється інтерес до концепції *mobility-as-a-service* (MaaS), електронного квиткування, використання підключених транспортних засобів, а також систем віддаленого моніторингу та планування маршрутів. Проте рівень впровадження таких технологій залишався нерівномірним.

Українські транспортно-логістичні підприємства активно впроваджували нові цифрові та технічні рішення для підвищення ефективності, стійкості та екологічності операцій. Одним із центральних напрямів стало запровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для оптимізації маршрутів, прогнозування попиту й управління запасами – такі системи дозволяють у реальному часі коригувати логістичні ланцюги, знижувати витрати і мінімізувати перевантаження. Важливою складовою стала активна інтеграція IoT-сенсорів для моніторингу стану вантажів і транспортних засобів. Дані про місцезнаходження, температуру або шокове навантаження забезпечують своєчасне реагування на ризики, дозволяючи підвищувати прозорість та надійність логістичних ланцюгів [89].

Парк логістичної техніки поступово електрифікується, а деякі компанії експериментують із автономними транспортними засобами – безпілотними вантажівками й роботизованими системами складування (AGV). Такі розробки, хоча й перебувають на етапі впровадження, мають потенціал значно знизити експлуатаційні витрати та покращити безпеку перевезень [90].

У логістичних хабах впроваджуються робототехнічні рішення: автономні склади, безпілотні навантажувачі, роботи для обробки вантажів. Як приклад — мобільні AGV та дрони для інвентаризації складів, які підвищили швидкість і

точність обробки замовлень [91].

Галузь також активно освоює цифрові двійники та концепції з інтеграції у логістичні ланцюги (Digital Twins), що дозволяє моделювати роботу портів, складів і транспортних маршрутів у віртуальному середовищі, сприяючи оптимальному дизайну складських операцій та зниженню ризиків [91].

Однією з передових ініціатив є проєкт eQueue для управління чергами вантажівок на кордоні – цифрова система реєстрації, моніторингу й прозорого контролю черг, що вже обробила понад 1 млн транспортних засобів через західні пропускні пункти до травня 2024 року [91].

Крім того, транспортний сектор України залучив інновації в екологічну стійкість: поява green logistics, екоупаковки, керування паливною ефективністю та стійким управлінням викидами, що відповідає вимогам ЄС [92].

Нарешті, логістичні підприємства переходять на рішення блокчейн для безпечного документообігу, e-Declaration, електронні підписи та інтеграцію даних через децентралізовані платформи – ключових складових прозорого ланцюга поставок [93].

Малий і середній бізнес (МСП) в Україні становить основу сфери послуг: його частка у загальній кількості суб'єктів господарювання протягом 2019–2024 рр. залишалася стабільною на рівні 99,9 %, забезпечуючи близько 74 % загальної зайнятості та понад 64 % валової доданої вартості у 2023–2024 рр. [94]. Водночас, рівень інноваційної активності МСП залишається суттєво нижчим, ніж у великих компаній, що пов'язано насамперед із обмеженим доступом до фінансових ресурсів та технологічної інфраструктури.

Станом на 2023 рік лише близько 31 % МСП змогли отримати банківські кредити для розвитку, тоді як рівень проблемної заборгованості серед мікропідприємств досягав 51 % [95]. Банківський сектор демонстрував низьку готовність кредитувати інноваційні проєкти сервісного бізнесу: лівова частка позик була сконцентрована у сферах торгівлі, аграрного виробництва та промисловості [95].

Для покращення доступу до фінансування в жовтні 2024 р. Національний

банк України спільно з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) підписали Меморандум про співпрацю щодо розширення цифрового фінансування МСП, зокрема шляхом субсидування процентних ставок та розвитку fintech-рішень [96]. Важливою ініціативою стала також програма OECD «Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine», що передбачає розробку цифрових платформ підтримки МСП, інституційну модернізацію бізнес-середовища та промоцію експорту послуг [97].

Оцінка результативності цих програм свідчить про позитивну динаміку лише у пілотних регіонах. Загалом, інноваційна активність МСП у сфері послуг залишається фрагментарною та зосередженою навколо цифрових стартапів, що мають доступ до міжнародних донорських ініціатив. Переважна більшість малих підприємств не мають належного доступу до венчурного капіталу, менторських програм та інституційної підтримки, що значно обмежує можливості для сталого інноваційного розвитку.

Аналіз Держстату та доповідей УкрІНТЕІ дозволяє простежити зміни інноваційної активності підприємств протягом 2019–2023 років. У сервісному секторі частка інноваційно активних підприємств знизилася з 12 % у 2019 році до близько 10–11 % у 2022–2023 роках, а на початку 2024 року утримувалася на рівень ~9 % [98], рис. 2.11.

Промисловість протягом 2022–2023 років демонструвала вищу динаміку – 15-16 %, хоча вже у 2023 році знизилася до 6,5 % серед великих підприємств [30]. У сільському господарстві рівень інноваційної активності коливався між 10–12 % протягом усього періоду [98].

Фінансування інновацій у сфері послуг залишалось переважно внутрішнім – понад 75 % витрат здійснювалися за рахунок власних коштів підприємств, що обмежувало можливості для масштабних проєктів і розвитку продуктивної інфраструктури [98].

Таким чином, підприємства сфери послуг продемонстрували найнижчий рівень інноваційної активності серед ключових секторів економіки, що свідчить про обмежену інституційну підтримку та меншу здатність адаптуватися до

технологічних викликів через залежність від внутрішніх ресурсів.

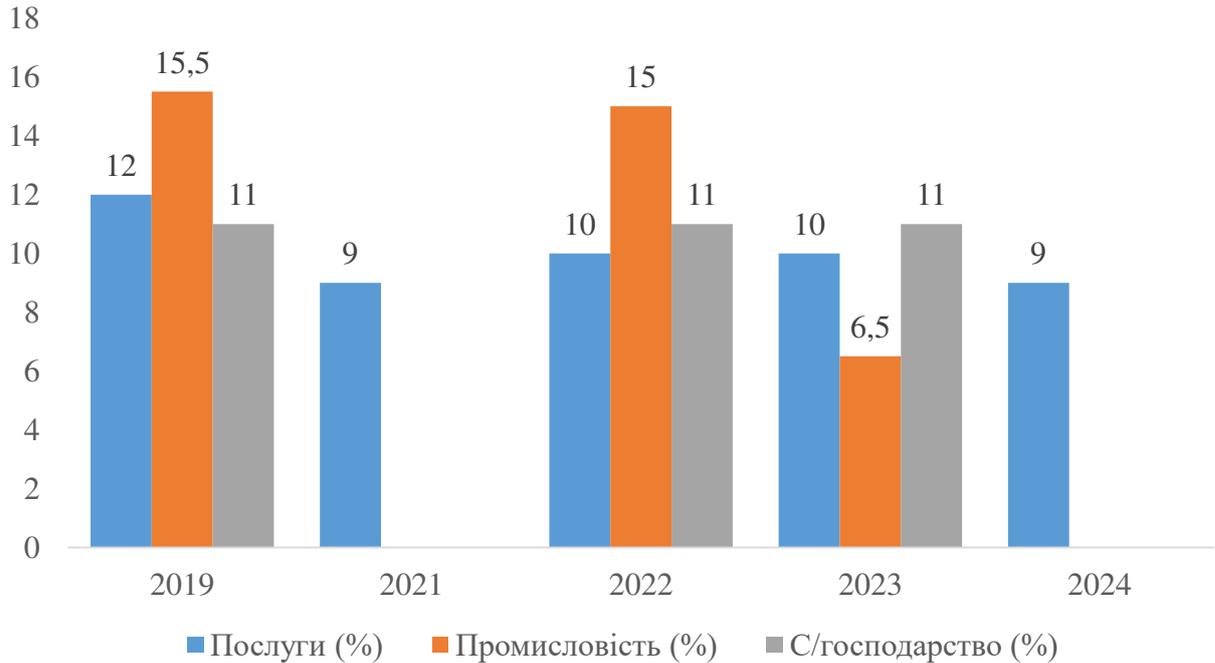


Рисунок 2.11 – Частка підприємств України за секторами, що мали прояв інноваційної активності (2019–2024 рр.) (джерело: на підставі даних [98])

Географічний аналіз свідчить про чіткі регіональні диспропорції в інноваційній активності в Україні, табл. 2.3 [99].

Зокрема, найбільш інноваційно активні регіони – це ті, які прийняли підприємства, що релокувалися під час війни, – свідчать Reuters і дані Opendatabot. Наприклад, понад 19 000 підприємств переїхали на захід, що сформувало локальні кластери в Києві, Львові та Закарпатті [100].

Таблиця 2.3 – Географічна диференціація інновацій у сфері послуг (2022–2023 рр.) (джерело: на підставі даних [99])

Регіон	Подія	Зміна інноваційної активності
1. Київська, Львівська	Переміщення бізнесу на захід після 2022 року	+20 % R&D-інвестицій, +30 % стартапів
2. Закарпатська, Рівненська	Зростання центрів інновацій (ІТ, телемедицина)	+15 % інновацій у цифрових сервісах
3. Східні області	Руйнування інфраструктури і відтік бізнесу	–50 % інвестицій, <5 % активних компаній

(I4SDR) відзначає, що ці регіони продемонстрували прискорення R&D-проектів – понад 20 % зростання інвестицій та більше стартапів [100].

Східні області (Донецька, Луганська, Харківська) з іншого боку опинилися в стратегічному занепаді: інфраструктура зруйнована, інвестиції скоротилися більш ніж на 50 %, рівень інноваційної активності впав нижче 5 % [101].

Інноваційна активність підприємств сфери послуг в Україні 2019–2023 рр. відзначається регіональною асиметрією: західні та центральні регіони стали центрами інноваційного зростання завдяки релокаціям і донорській підтримці, тоді як східні регіони залишилися в кризовому стані через руйнування. Це вказує на необхідність цілеспрямованої підтримки вразливих регіонів.

На основі проведеного аналізу особливостей інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища за 2019–2023 рр. було виокремлено низку ключових проблем, які стримують інноваційну діяльність, а також перспектив, що відкриваються перед сервісною економікою, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг (*систематизовано автором*)

Проблеми	Перспективи
1. Низький рівень інноваційної активності підприємств сфери послуг (8–10 %)	Розвиток цифрової економіки через зростання ІТ-сектору (експорт, Дія City)
2. Обмежений доступ МСП до фінансування, зокрема венчурного капіталу та банківських кредитів	Масштабування цифрових логістичних рішень (IoT, eQueue, Digital Twins)
3. Фрагментарна державна підтримка інноваційних проєктів	Інтеграція ІТ у галузі охорони здоров'я, освіти, туризму
4. Регіональна диспропорція інноваційної активності (схід/захід)	Розширення міжнародної технічної допомоги (OECD, GIZ, EU4Business)
5. Переважання внутрішнього фінансування, обмеженість зовнішніх інвесторів	Розвиток регіональних інноваційних кластерів (Львів, Київ, Закарпаття)
6. Низька продуктивність праці у сфері послуг	Можливість запуску державних програм пільгового кредитування МСП
7. Низька цифровізація у більшості підсекторів, крім ІТ	Адаптація сервісних моделей до нової реальності (гнучкість, low code)
8. Інституційна слабкість інноваційної інфраструктури (інкубатори, платформи)	Потенціал green logistics та безпечного документообігу (блокчейн)

Комплексний аналіз виявив багатофакторну кризову динаміку, яка проявляється через структурні диспропорції, низький рівень інституційної підтримки, слабку інвестиційну базу та значну географічну фрагментацію інноваційних процесів.

По-перше, встановлено зниження частки інноваційно активних підприємств у сфері послуг із 12 % у 2019 р. до менш ніж 10 % у 2023–2024 рр., на тлі збереження вищої активності у промисловості (14–15 %) та сільському господарстві (10–12 %). Загальні обсяги витрат на інновації в сервісному секторі коливаються у межах 0,5 % від обсягів реалізації, що є критично недостатнім для забезпечення довгострокового технологічного оновлення.

По-друге, галузеві зрізи засвідчили асиметричну динаміку: ІТ-сектор залишився найбільш інноваційно активним, завдяки експортній орієнтації та доступу до зовнішніх ринків.

По-третє, малі та середні підприємства (МСП), що формують до 85 % сфери послуг, залишаються найбільш вразливими до нестачі фінансових ресурсів: понад 75 % інноваційних витрат покриваються власними коштами, а частка МСП, що впроваджують інновації, у 2023 р. становила лише 9–10 %.

По-четверте, географічна картина інновацій чітко демонструє зміщення активності до центральних та західних регіонів країни унаслідок релокації бізнесу. Київська, Львівська, Закарпатська області стали осередками інноваційної концентрації, тоді як східні регіони залишаються маргіналізованими через руйнування інфраструктури, відтік людського капіталу та брак інвестицій.

Узагальнюючи, слід констатувати, що вітчизняна інноваційна політика у сфері послуг у 2019–2023 рр. залишалася фрагментарною, реактивною та зосередженою на підтримці військово-промислового комплексу, що обумовило структурну вразливість сервісного сектора до зовнішніх шоків. Потреба у системному переосмисленні державної інноваційної політики з урахуванням мультисекторальної специфіки сфери послуг, підтримки МСП, регіонального балансу та цифрової трансформації є критично актуальною.

## 2.2 Дослідження державних програм сприяння інноваційному розвитку підприємств сфери послуг в умовах глобальної невизначеності

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища державна політика відіграє ключову роль у формуванні сприятливого інституційного простору для інноваційного розвитку підприємств, зокрема у сфері послуг. Сектор послуг є не лише найбільшим за внеском у ВВП більшості розвинених економік, а й одним з найдинамічніших у контексті впровадження цифрових та організаційних інновацій. Водночас високий рівень глобальної невизначеності, спричинений пандеміями, геополітичними конфліктами, кліматичними загрозами та технологічними змінами, вимагає перегляду традиційних механізмів державного регулювання та запровадження адаптивних програм підтримки інноваційної активності бізнесу.

З метою виявлення характеру та масштабів державної підтримки інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах глобальної невизначеності, доцільним є проведення системного аналізу відповідних державних і міждержавних програм, що реалізуються в Україні. Такий аналіз дозволяє не лише окреслити обсяг і тип втручання держави у стимулювання інновацій у сфері послуг, але й ідентифікувати структурні особливості, інструменти впливу та цільові орієнтири зазначених ініціатив.

Враховуючи багаторівневу природу інноваційної підтримки, здійснено типологізацію програм за домінантними ознаками: стратегічно-нормативне регулювання, фінансове стимулювання, цифрова трансформація, інституційна підтримка інноваційного середовища та міжнародна кооперація у сфері досліджень і розвитку, табл. 2.5. Такий підхід дозволяє простежити еволюцію державної інноваційної політики у контексті зростання ролі сервісної економіки, а також оцінити потенціал інтеграції окремих ініціатив у цілісну систему підтримки підприємств сфери послуг.

Таблиця 2.5 - Державні та міжнародні програми підтримки інновацій у сфері послуг в Україні (з 2015 р. дотепер)

(джерело: систематизовано на підставі даних [102-117])

Група / ознака	Назва програми	Роки реалізації	Рівень (нац./міжн.)	Форма підтримки	Напрямок впливу на сферу послуг
1. Стратегічно-нормативне регулювання	Концепція реформування держполітики в інноваційній сфері	2015–2019	Національний	Нормативна, інституційна	Формування інноваційної політики, підтримка інституцій
	Закон «Про інноваційну діяльність»	2023 (оновлення)	Національний	Законодавче регулювання	Пріоритет інновацій у послугах
	Стратегія WINWIN 2030	2025–2030	Національний	Стратегічне планування	Цифровізація, сервісні стартапи
2. Програми фінансової підтримки підприємств	Доступні кредити «5–7–9 %»	2020–дотепер	Національний	Кредитування, пільги	МСП, включно із сервісним бізнесом
	Програма розвитку інвестиційної діяльності	2015–2020	Національний	Інвестування	Модернізація бізнесу, в т.ч. послуг
	GCIIP Ukraine 2.0 (UNIDO, GEF)	2025–2027	Міжнародний	Гранти, акселерація	Сервіси в кліматичних інноваціях
	Innovate Ukraine (UK-UA)	2025	Міжнародний	Гранти, партнерства	Сталі бізнес-моделі сервісного типу
	ЄС–UA регіональні ініціативи	2016–2018	Міжнародний	Субсидії, проектна підтримка	Туризм, культура, локальні IT-послуги
3. Програми цифрової трансформації	Diia, Diia.Business, Diia.City	2020–дотепер	Національний	Цифрові сервіси, спецрежими	Підтримка IT, креативних та сервісних підприємств
	Prozorro	2016–дотепер	Національний	Е-платформа, публічні закупівлі	Залучення бізнесу сфери послуг до держзакупівель
	Prozorro.Sale	2016–дотепер	Національний	Електронні аукціони	Прозора участь бізнесу сфери послуг в реалізації активів
	DREAM	2023–дотепер	Національний	Аналітика, моніторинг	Публічні інвестиції у сервісні проекти
4. Інституційна підтримка інноваційного середовища	CDTO – координація цифрових інновацій	2025	Національний	Інституційна, координаційна	Підтримка сервісних інновацій у медицині, IT, логістиці тощо
	UkraineInvest	2016–дотепер	Нац. / Міжнародний	Інвестпросування, консалтинг	Підтримка сервісних інновацій через інвестиції
	Create Ukraine	2024–дотепер	Нац. / Міжнародний	Акселератор, гранти	Стартапи у креативних/сервісних сферах
5. Міжнародні дослідницько-грантові ініціативи	Horizon 2020 / COSME	2015–дотепер	Міжнародний (ЄС)	Участь у R&D, гранти	Підтримка інноваційних ідей для їх реалізації в інноваційний продукт

Включення до аналізу як суто національних, так і міжнародних (двосторонніх та багатосторонніх) програм зумовлено зростаючим значенням зовнішніх джерел фінансування, партнерств і передачі знань у сучасних умовах глобальної економічної взаємозалежності. У кожному випадку наведено основні параметри програм: роки реалізації, рівень (національний чи міжнародний), форму підтримки (фінансова, цифрова, інституційна тощо), а також конкретний вплив на підприємства сервісного сектору.

Така систематизація є необхідною передумовою для подальшого порівняльного аналізу ефективності реалізованих заходів та формування обґрунтованих висновків щодо трансформації державної політики в умовах глобальної невизначеності. Порівняльний аналіз має спиратися на оцінці змісту, інструментів, інституційного дизайну та ефективності таких програм в умовах підвищеної економічної турбулентності. Аналіз базується на узагальненні даних авторитетних міжнародних організацій, нормативно-правових актів, стратегічних документів урядів, а також прикладних досліджень у сфері інноваційної політики. Таке порівняльне дослідження дозволяє ідентифікувати кращі практики державного сприяння інновацій у сервісному секторі, визначити сильні та слабкі сторони національних підходів та обґрунтувати напрями їх вдосконалення з урахуванням глобальних викликів та перспектив інтеграції України до європейського інноваційного простору.

Зміст програми концепції реформування державної політики в інноваційній сфері передбачав докорінну трансформацію державної політики у сфері інновацій, орієнтовану на формування національної інноваційної системи, підвищення рівня комерціалізації наукових розробок, розвиток кластерної взаємодії між наукою, бізнесом і державою, а також формування інституцій інноваційного типу. Особлива увага приділялася імплементації механізмів державно-приватного партнерства та залученню регіонів до інноваційної активності.

Основними інструментами реалізації виступали законодавчі ініціативи, підтримка інноваційних структур (індустріальні парки, технополіси),

формування національного пріоритету щодо розвитку високих технологій, а також створення сприятливого податкового клімату для інноваційних підприємств.

Інституційний дизайн програми був сконцентрований на центральних органах виконавчої влади: насамперед Міністерстві освіти і науки, а також на регіональних адміністраціях, яким доручалося ініціювати локальні програми інноваційного розвитку. Разом з тим, відсутність єдиного координаційного центру, а також слабка взаємодія між науковими установами та бізнесом залишалися структурними обмеженнями реалізації програми.

У контексті підвищеної економічної турбулентності (наслідки фінансової кризи, дестабілізація на Сході України), ефективність реалізації Концепції була обмеженою: жодна із запланованих цільових програм не отримала належного бюджетного фінансування, а інноваційна активність залишилася на низькому рівні. Водночас сама поява документу та його затвердження на урядовому рівні засвідчували наявність політичної волі до формування системного бачення інноваційного розвитку країни [102].

Редакція від 2023 року Закону України «Про інноваційну діяльність» спрямована на систематизацію правових норм, що регламентують основи державної інноваційної політики, правові засади діяльності інноваційних підприємств, статус суб'єктів інноваційної інфраструктури та порядок державного стимулювання інновацій. Новою рисою редакції стало розширення переліку форм інноваційної діяльності, зокрема за рахунок організаційних, маркетингових і цифрових інновацій, характерних для сфери послуг.

Серед інструментів, визначених законом, ключовими є державне фінансування інноваційних проєктів, податкові пільги, державне замовлення на розробки, пільгове кредитування, надання державних гарантій під інноваційні проєкти, а також сприяння в інтелектуальній власності.

Інституційний дизайн передбачає участь Кабінету Міністрів України, профільного міністерства, а також спеціалізованих агенцій та центрів трансферу технологій. Закон також декларує необхідність міжсекторальної взаємодії між

державою, наукою та бізнесом. Проте, механізм координації між цими учасниками залишається формальним і недостатньо деталізованим у підзаконних актах.

Щодо ефективності, Закон формує основу для подальших урядових програм, однак за умов війни, дефіциту бюджету та загальної фінансової нестабільності рівень фактичної реалізації задекларованих стимулів залишається низьким. Тим не менш, правове оновлення Закону є передумовою для модернізації інших регуляторних актів та залучення іноземної технічної допомоги у сферу інновацій [103].

Стратегія цифрової трансформації України «WINWIN 2030» (січень 2025 р.) полягає у визначенні довгострокової державної політики у сфері цифрової економіки, де однією з центральних цілей є створення умов для масштабування інновацій у сфері послуг, зокрема через розвиток цифрових інфраструктур, відкритих даних, публічних сервісів, платформ для стартапів та технопарків.

Ключовими інструментами реалізації виступають: розвиток цифрових платформ (Diia, DREAM), стимулювання інвестицій у цифрові стартапи (через Diia.City), сприяння експортному потенціалу цифрових послуг, підтримка досліджень і розробок (R&D) у сфері ІКТ.

Інституційний дизайн передбачає координацію з боку Міністерства цифрової трансформації України, Центру CDTO, а також партнерство з міжнародними організаціями та фондами. Програма має чітко визначену управлінську структуру з окремими напрямками (інфраструктура, освіта, безпека, цифрові послуги), що відповідає принципам ефективної публічної політики.

В умовах високої невизначеності та воєнної кризи, WINWIN 2030 демонструє стійкість, зберігаючи орієнтацію на інноваційне зростання навіть при обмежених ресурсах. Інтеграція цифрових інструментів управління та підтримка технологічних сервісів сприяють підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, особливо в ІТ-секторі та суміжних сферах послуг [104].

Наступним інструментом прямої підтримки інноваційної активності

підприємств є механізм цільового фінансування через державну програму «Доступні кредити 5–7–9 %», що була запроваджена у 2020 році як антикризовий захід підтримки мікро- та малих підприємств. Зміст цієї програми трансформувалася від короткострокового антикризового механізму до системного інструмента довгострокового стимулювання інвестицій, зокрема в інноваційні проекти в сфері послуг. Програма надає можливість залучення фінансування на пільгових умовах (5, 7 або 9 % річних залежно від типу витрат), що дозволяє сервісним підприємствам реалізовувати проекти з цифровізації, автоматизації бізнес-процесів, запуску нових продуктів і послуг [105].

Основним інструментом програми є державне субсидування відсоткових ставок у межах співпраці з уповноваженими банками. Особливою рисою стало спрощення процедур доступу до кредитів для підприємств, які впроваджують інновації, модернізують основні фонди або здійснюють експортну діяльність.

Інституційно програма адмініструється Фондом розвитку підприємництва при Міністерстві фінансів України, а реалізується через понад 40 уповноважених банків. Високий рівень децентралізації та прозорий алгоритм взаємодії з бізнесом забезпечують гнучкість та швидкість реагування, однак обмеженням залишається залежність доступу до програми від кредитоспроможності позичальника, що унеможлиблює участь значної частини мікробізнесу.

Ефективність програми в умовах економічної турбулентності проявилася в її масштабності: за період 2020–2024 рр. підприємствам було надано понад 80 тисяч кредитів на загальну суму понад 260 млрд грн, значна частина яких – у сфері торгівлі, обслуговування, туризму та ІТ [106]. Таким чином, програма стала одним з небагатьох реально діючих механізмів фінансової підтримки інновацій у сервісній економіці.

Водночас в екосистемі підтримки інновацій важливу роль відіграють міжнародні механізми грантового стимулювання. Так, у 2025 році в Україні було розширено реалізацію другого етапу глобальної ініціативи GCIP Ukraine 2.0 (Global Cleantech Innovation Programme), започаткованої у співпраці з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) та

Глобальним екологічним фондом (GEF). Основна увага у змісті програми зосереджена на підтримці стартапів, що працюють на перетині технологій і кліматичних інновацій, у тому числі надають сервісні рішення у сферах енергоефективності, сталої мобільності, цифрового моніторингу тощо.

Ключовими інструментами виступають безповоротна фінансова підтримка (до \$20 000), інкубаційна та акселераційна підтримка, менторський супровід, а також допомога в комерціалізації інновацій. У рамках програми також передбачено компонент політичної адвокації – розробку рекомендацій щодо вдосконалення політики підтримки інновацій на національному рівні.

Інституційно програму реалізовує Greencubator у партнерстві з UNIDO, GEF, Міндовкілля України та регіональними екосистемами інноваційного підприємництва. Така модель реалізації, що поєднує міжнародні ресурси, національні інституції та приватні ініціативи, підвищує адаптивність програми до умов високої турбулентності.

Ефективність GCIP у воєнних умовах підтверджується попитом з боку сервісного бізнесу – у 2025 році понад 150 команд подали заявки, серед яких значна частина – саме з ринку послуг (ІТ, логістика, кліматичне консультування), що свідчить про адаптивність сервісного сектору до глобальних трендів сталої трансформації [107].

Інноваційно-орієнтованою міжнародною ініціативою є британсько-українська програма Innovate Ukraine, що започаткована у 2025 році Урядом Великої Британії у партнерстві з українськими органами державної влади. Її зміст ґрунтується на концепції трансферу інновацій, що включає інвестування у сервісно-технологічні проекти, навчальні програми для підприємців, посилення потенціалу екосистем та створення майданчиків для комерціалізації інновацій.

Інструментальна база програми охоплює грантові конкурси для підприємств і громадських організацій, підтримку пілотних проектів з цифрових послуг, а також партнерські ініціативи з британськими університетами, акселераторами й венчурними фондами.

Інституційний дизайн передбачає функціонування програми як платформи

двостороннього співробітництва, що координується через British Council, UWE Hub та Міністерство економіки України. Така модель поєднує урядову підтримку, технічну експертизу та комунікаційне охоплення підприємницьких кіл.

У період турбулентності програма надає можливість українським підприємствам сфери послуг залучити не лише фінансові ресурси, а й міжнародні партнерства, що підвищує їхню інноваційну спроможність, а також інтегрує національний бізнес у європейський ринок інновацій [108].

Важливу роль у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств сфери послуг відіграє підтримка на регіональному рівні, зокрема у рамках міжнародної допомоги. Саме такою була ініціатива Європейського Союзу у межах регіональної програми підтримки секторальної політики, реалізованої у 2016–2018 роках. Зміст програми передбачав надання Україні фінансової допомоги у розмірі 55 млн євро з метою розвитку місцевих ініціатив, включаючи підтримку малого бізнесу, соціального підприємництва та локальних сервісних інновацій у сферах туризму, культури, ІТ та освіти.

Інструментальною особливістю програми була децентралізована модель фінансування, яка дозволяла регіонам самостійно розробляти й реалізовувати проекти, що відповідали їх локальним потребам. У рамках програми діяли мікрогранти, інкубаційна підтримка та консультації для підприємств, що реалізовували інноваційні підходи до надання послуг.

Інституційно ініціатива координувалася Представництвом ЄС в Україні, за участі Міністерства регіонального розвитку та регіональних органів місцевого самоврядування. Залучення локальних стейкхолдерів до розробки й оцінки проектів підвищувало релевантність ініціатив і сприяло формуванню регіональних інноваційних екосистем.

Ефективність програми в умовах зростаючої економічної нестабільності полягала в її гнучкості та фокусі на потребах малого сервісного бізнесу. Зокрема, у 9 регіонах України було реалізовано понад 300 проектів, серед яких інноваційні туристичні маршрути, цифрові платформи культурного менеджменту та

освітньо-консультаційні центри [109]. Таким чином, дана ініціатива стала вагомим прикладом підтримки інновацій у сфері послуг з урахуванням локального контексту.

Паралельно з регіональними ініціативами важливе значення в інноваційній трансформації сервісного сектору набула цифровізація публічних сервісів. Із цією метою у 2020 році було запущено платформу «Diia» та пов'язані з нею компоненти – «Diia.Business» та «Diia.City». У цілому, зміст цифрової екосистеми полягає у створенні інтегрованої платформи, яка забезпечує як надання державних послуг, так і розвиток підприємництва у цифровому середовищі.

Інструментально Diia виступає як фронт-енд держави у смартфоні, дозволяючи підприємцям відкривати бізнес, змінювати КВЕД, отримувати ліцензії, консультації тощо. Diia.City створена як спеціальний правовий режим для IT-компаній і стартапів, включно з сервісними (FinTech, EdTech, LegalTech), надаючи їм пільговий податковий режим, гнучке трудове регулювання, а також інструменти захисту інтелектуальної власності.

Інституційний дизайн проєкту побудований навколо Міністерства цифрової трансформації, що виконує функцію координатора, а також партнерських приватних структур, які забезпечують технічну реалізацію. Особливістю є публічно-приватний формат управління, що підвищує гнучкість рішень та інноваційну динаміку.

В умовах воєнного стану ефективність «Diia» як інструменту підтримки інновацій у сфері послуг зросла, адже цифрові сервіси забезпечують підприємствам стабільність доступу до адміністративних процедур. За 2023–2024 рр. понад 700 тис. користувачів скористалися послугами «Diia.Business», а до «Diia.City» приєдналися понад 700 резидентів, значна частина з яких – сервісні стартапи [110].

Іншою важливою цифровою інновацією стала система «Prozorro», запроваджена у 2016 році як національна платформа електронних публічних закупівель. Її зміст полягає у забезпеченні прозорості, конкурентності та

відкритості державних закупівель. Хоча Prozorro не є прямим інструментом стимулювання інновацій, вона відкрила нові можливості для сервісних підприємств, дозволивши їм брати участь у конкурсах на постачання послуг органам влади.

Інструментами системи є електронні торги, автоматизовані протоколи, механізми запобігання змовам та антикорупційний аудит. Для підприємств сфери послуг участь у Prozorro дозволяє вивести на ринок державних закупівель інноваційні сервіси: IT-послуги, консалтинг, освітні програми, логістику, кліматичне обслуговування тощо.

Інституційно платформа координується ДП «Прозорро» при Міністерстві економіки, з технічним супроводом від електронних майданчиків. Учасниками є десятки тисяч суб'єктів господарювання, включно з малими інноваційними компаніями.

Попри нестабільність економіки, «Prozorro» зберігає функціональність, а обсяг участі МСП у закупівлях демонструє поступову адаптацію сервісного сектору до вимог цифрового ринку. У 2023 році було проведено понад 1 млн закупівель, з яких понад 35 % стосувалися послуг [111].

Системним продовженням цифровізації публічного управління та комерціалізації державних активів стала поява платформи електронних аукціонів «Prozorro.Sale», яка з 2016 року поступово трансформувалася з інструменту реалізації непрофільного майна державних і комунальних підприємств у повноцінний майданчик для розвитку прозорого інноваційного ринку. Зміст цієї системи полягає у забезпеченні відкритого доступу приватного сектору, в тому числі сервісних підприємств, до участі в аукціонах з продажу та оренди активів, що відкриває нові можливості для інноваційного використання державного майна, запуску нових сервісів на його базі та залучення малих інвесторів.

Інструментально платформа функціонує на основі дворівневої архітектури з незалежними електронними майданчиками, інтегрованими у центральну базу даних. Особливу увагу було приділено прозорості процедур, автоматизованому

моніторингу ризиків та широкій цифровій аналітиці, що дозволяє підприємствам виявляти нові ніші для інноваційної діяльності, зокрема у сфері логістичних, комунальних та IT-послуг.

Інституційний дизайн реалізується у форматі партнерства держави (ДП «Прозорро.Продажі»), електронних майданчиків, міжнародних донорів (EBRD, GIZ) та громадського сектора. Така багаторівнева модель забезпечує стійкість до корупційних ризиків і сприяє довірі з боку бізнесу.

У період глибокої економічної нестабільності, зумовленої війною, платформа демонструє високу адаптивність: у 2023 році було проведено понад 100 тис. аукціонів, з яких суттєва частина пов'язана із здачею в оренду об'єктів для сервісного бізнесу (кафе, коворкінги, туристичні об'єкти), а також залученням малих інноваційних компаній до управління активами [112]. Таким чином, «Prozorro.Sale» не лише сприяє ефективному використанню публічних ресурсів, але й створює можливості для впровадження нових моделей сервісного підприємництва.

Одним із ключових напрямів зміцнення інституційного середовища інноваційної політики стала діяльність агентства «UkraineInvest», заснованого у 2016 році для супроводу прямих іноземних інвестицій. Його зміст полягає у промоції інвестиційного потенціалу України, зокрема у високотехнологічному та сервісному секторах, а також у наданні інституційної підтримки інвесторам, які реалізують інноваційні проєкти.

Інструментарій агентства охоплює інвестиційний супровід (інвест-няні), підготовку аналітики, організацію зустрічей з владою, захист прав інвесторів та створення інформаційних продуктів про перспективи ринку. Для сервісного сектору це означає можливість залучення ресурсів у сфері консалтингу, IT, логістики, медичних та освітніх послуг, а також розвиток бізнесу в рамках державної політики імпортозаміщення й цифрової трансформації [113].

Інституційний дизайн «UkraineInvest» передбачає пряме підпорядкування Кабінету Міністрів України та тісну взаємодію з Міністерством економіки. При цьому агентство зберігає функціональну автономію, що дозволяє йому

працювати у форматі гнучкого, бізнес-орієнтованого посередника між державою та інвестором.

У складних умовах 2022–2024 років агентство переорієнтувалося на підтримку релокації інноваційних підприємств, просування проєктів у сфері сталого розвитку, цифрових технологій і сервісних платформ. Станом на 2024 рік, понад 80 % інвестиційних кейсів, що супроводжувалися агентством, включали сервісні компоненти – від клієнтських ІТ-рішень до цифрових логістичних сервісів [113], що свідчить про його ефективну адаптацію до нових реалій.

У контексті державної політики підтримки інновацій також варто відзначити запуск у 2024 році проєкту «Create Ukraine», який було ініційовано як пілотну модель стимулювання розвитку інноваційних стартапів у сфері креативної економіки, сервісного дизайну, цифрового мистецтва та культурної спадщини. Основний зміст програми полягає у створенні інкубаційної екосистеми з акселераційною та фінансовою підтримкою для інноваційних сервісних рішень, спрямованих на соціальну взаємодію, ідентичність, туризм, культурну інженерію [114].

Інструментально «Create Ukraine» пропонує стартапам грантову підтримку, менторську мережу, доступ до технологічної інфраструктури (творчих хабів), а також платформу для міжнародної колаборації. Програма адаптована до умов нестабільності – вона підтримує гнучкі, невеликі проєкти з високим потенціалом впливу на локальні спільноти та економіку послуг.

Інституційна структура проєкту базується на державно-приватному партнерстві. Організаторами виступають Міністерство культури, команда «ReStart Ukraine», представники «Baltic Sandbox» (Литва) та українські незалежні культурні організації. Така мультиакторна модель дозволяє комбінувати фінансування з різних джерел та інтегрувати міжнародні практики у національний контекст.

У 2024–2025 роках програма підтримала понад 50 проєктів у сфері аудіовізуального мистецтва, освітніх сервісів, цифрового збереження культурної

спадщини та туризму. Її ефективність полягає не лише у фінансовій допомозі, але й у здатності стимулювати еволюцію нових сервісних ринків на перетині культури, технологій та підприємництва [114].

У рамках формування цілісної екосистеми державного управління інноваціями важливою інституційною новацією останніх років стало підвищення ролі державних директорів з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officers – CDTO). Зокрема, у квітні 2025 року на щорічному CDTO Forum було презентовано оновлений формат діяльності CDTO як ключових координаторів цифрових інновацій у секторах публічних послуг, медицини, енергетики, освіти, транспорту та логістики. Зміст цієї трансформації полягав у зміщенні акценту з автоматизації рутинних процедур на розвиток цифрових інновацій у сфері взаємодії з громадянами та бізнесом, що особливо актуально для сервісних підприємств, які є як виконавцями, так і користувачами таких рішень [115].

Інструментально оновлений CDTO-механізм передбачає розробку цифрових стратегій у кожному секторі, впровадження відкритих API, використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, а також методів оцінки ефективності цифрових сервісів через індекси зрілості. Ці інструменти, будучи публічними, створюють додаткові ринки для IT-сервісів, консалтингу, цифрової безпеки, клієнтських платформ тощо.

Інституційний дизайн передбачає інтеграцію CDTO-структур у кожне міністерство та обласну адміністрацію, під загальною координацією Міністерства цифрової трансформації. У 2025 році вперше були запроваджені індикатори оцінки ефективності діяльності CDTO, що дозволило зробити цю модель результативно-орієнтованою.

В умовах глибокої невизначеності ефективність моделі CDTO проявляється у масштабуванні інновацій без додаткових витрат з бюджету: сервіси, які проходять цифрову трансформацію, активніше залучають МСП як підрядників та розробників, створюючи попит на інноваційні продукти у сфері послуг [116].

Не менш важливим елементом інноваційної екосистеми є функціонування цифрової платформи публічного управління інвестиціями «DREAM» (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), запуск якої відбувся у 2023 році в контексті масштабної відбудови країни. Зміст платформи полягає у цифровій трансформації процесів планування, реалізації та моніторингу державних інвестицій, у тому числі в галузі послуг (освіта, охорона здоров'я, транспорт, енергетика, креативна економіка) [117].

Інструментально «DREAM» об'єднує модулі стратегічного планування, формування бюджетів, закупівель, геоаналітики, ризик-менеджменту та публічної звітності. Для сервісного сектору особливо важливим є компонент відкритих даних, який дозволяє виявляти перспективні напрями для інноваційних сервісів у сфері адміністрування, підрядних робіт, проєктного менеджменту, цифрового моніторингу.

Інституційна реалізація «DREAM» здійснюється Міністерством інфраструктури України у партнерстві з Мінцифри, USAID та Світовим банком. Високий рівень цифрової інтегрованості та міжнародної підтримки дозволяє цій платформі залишатися функціональною навіть у кризових умовах.

З огляду на постійне зростання обсягів державного фінансування на відновлення, «DREAM» стає ключовим інструментом бізнесу сфери послуг, що спеціалізується на управлінських, інженерних, інформаційно-аналітичних та логістичних послугах. У 2024 році до системи було інтегровано понад 12 000 проєктів, з яких майже третина мала сервісно-орієнтований характер [117].

Завершальним елементом у цьому ряду виступає участь України у програмах Європейського Союзу «Horizon 2020» та COSME, які з 2015 року забезпечують доступ вітчизняних підприємств до міжнародної підтримки інноваційної діяльності. Зміст програми «Horizon 2020» полягає у фінансуванні науково-дослідних проєктів і розробок у партнерстві з університетами та приватним сектором, а COSME – у розвитку конкурентоспроможності малого бізнесу, його цифровізації та інтеграції у європейські ланцюги створення доданої вартості.

Інструменти обох програм включають грантове фінансування, участь у проєктних консорціумах, доступ до міжнародних акселераційних програм і платформ технологічного трансферу. Сервісні підприємства, які пропонують інноваційні послуги у сфері ІТ, консалтингу, логістики, освіти, туризму та охорони здоров'я, мали можливість отримувати пряме фінансування на інтернаціоналізацію власних інновацій.

Інституційно Україна приєдналася до «Horizon 2020» у 2015 році як асоційований член, а з 2021 року – до наступної рамкової програми «Horizon Europe». Координація участі здійснюється Міністерством освіти і науки України через національні контактні пункти. COSME координується Мінекономіки за участю ТПП України та бізнес-асоціацій.

Ефективність обох програм у контексті турбулентності виявляється у стабільному доступі до фінансування попри кризу: у 2018–2022 рр. українські організації отримали понад 45 млн євро грантової допомоги, з яких значна частина була спрямована на розвиток сервісних цифрових рішень [115]. Це свідчить про здатність сервісного бізнесу в Україні інтегруватися у міжнародну інноваційну екосистему.

У результаті систематизації було встановлено, що державні та міжнародні програми, реалізовані в Україні у 2015–2025 роках, відрізняються не лише за типами інструментів підтримки (фінансові, цифрові, інституційні тощо), але й за глибиною впливу на інноваційні процеси в сфері послуг. За цією ознакою всі програми можна умовно поділити на дві категорії, рис. 2.12-2.13:

- прямого стимулювання інноваційної активності підприємства;
- дотичного сприяння створенню умов інноваційної активності підприємства, виступаючи інфраструктурними або регуляторними механізмами.

Серед досліджуваних державних і міжнародних програм, 7 програм орієнтовані безпосередньо на інновації у сфері послуг та 9 дотично сприяють створенню умов інноваційної активності підприємств сфери послуг. Проте дотичні програми відіграють важливу роль у формуванні екосистеми, без якої пряме фінансування інновацій не було б ефективним. Стратегічне завдання

полягає в тому, щоб посилити інтеграцію прямих і дотичних механізмів у єдину комплексну модель підтримки інновацій у сервісній економіці.

3. Стратегія WINWIN 2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передбачає підтримку цифрових інновацій, сервісних стартапів і цифрову трансформацію економіки</li> </ul>
4. Доступні кредити 5–7–9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансова підтримка підприємств на впровадження інноваційних рішень, у т.ч. сервісних</li> </ul>
6. GCIP Ukraine 2.0 (UNIDO, GEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гранти й акселерація стартапів у сферах "чистих" сервісів, зелених інновацій</li> </ul>
7. Innovate Ukraine (UK–UA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма стимулює створення інноваційних бізнес-моделей і технологічних сервісів</li> </ul>
8. ЄС–UA регіональні ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передбачала інноваційний розвиток локального бізнесу в туризмі, ІТ, креативних послугах</li> </ul>
15. Create Ukraine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охоплює акселерацію сервісних стартапів, особливо в креативному секторі</li> </ul>
16. Horizon 2020 / COSME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надає підприємствам сфери послуг доступ до грантів і міжнародних R&amp;D проєктів</li> </ul>

Рисунок 2.12 – Програми, що напряду сприяють інноваційному розвитку підприємств сфери послуг (джерело: систематизовано на підставі даних [102-117])

На основі проведеного системного аналізу змісту, інструментів, інституційного дизайну та ефективності державних і міжнародних програм, спрямованих на стимулювання інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, можна зробити низку узагальнюючих висновків, що характеризують стан та суперечності чинної державної політики України у цьому напрямі.

По-перше, державна інноваційна політика у сфері послуг виявилася фрагментарною за своїм характером: відсутня цілісна стратегія підтримки інновацій саме в сервісному секторі, що призводить до несистемного використання інструментів впливу. Програми мають різну відомчу підпорядкованість, не скоординовані між собою, а реалізація підтримки залежить не від стратегічних пріоритетів, а від зовнішніх ініціатив (зокрема

донорських проєктів), або кризових умов (пандемія, війна).



Рисунок 2.13 – Програми, що дотично сприяють інноваційному розвитку (через створення умов) (джерело: систематизовано на підставі даних [102-117])

По-друге, переважна частина фінансових та інституційних ресурсів інноваційної політики спрямована на військово-промисловий, технічний і промислово-енергетичний сектори, тоді як сектор послуг залишається периферійним у структурі пріоритетів. Навіть ті програми, які формально відкриті для підприємств сфери послуг (наприклад, «5–7–9%», GCIP, Horizon 2020), на практиці не містять галузевих акцентів або таргетованих умов для сервісного бізнесу. Більшість ініціатив мають індустріально-технологічну орієнтацію і не враховують специфіку нематеріального характеру інновацій у сфері послуг (організаційних, маркетингових, цифрових).

По-третє, наявна система програм характеризується диспропорцією між інструментами підтримки: домінують регуляторні та інфраструктурні

інтервенції (Dii, Prozorro, DREAM), тоді як пряме фінансування (гранти, субсидії, венчурне стимулювання) сервісних інновацій має обмежений обсяг і охоплює переважно екологічні або цифрові стартапи. Внаслідок цього інноваційна активність у сфері послуг носить точковий, а не масовий характер.

По-четверте, інституційний дизайн державної інноваційної політики демонструє низький рівень міжвідомчої координації. Відсутність спеціалізованого органу, відповідального за розвиток інновацій у сфері послуг, спричиняє дублювання функцій між різними міністерствами, асиметричне розподілення повноважень і слабку аналітичну основу для прийняття рішень.

Попри значну кількість ініціатив, можна констатувати, що підтримка інновацій у сфері послуг реалізується переважно в дотичній формі, як побічний ефект цифрової трансформації, інвестиційного супроводу чи адміністративної реформи. Відсутність спеціальних індикаторів результативності, націлених саме на сервісний бізнес, не дозволяє здійснити повноцінну оцінку впливу програм на трансформацію цього сектору.

Отже, чинна державна політика у сфері інновацій, попри наявність окремих позитивних прикладів, загалом не відповідає викликам, що постають перед підприємствами сфери пслуг України в умовах глобальної невизначеності. Подальше вдосконалення цієї політики потребує формування галузево орієнтованого підходу, запровадження програм прямої дії для сервісного сектору, створення механізмів моніторингу впливу інновацій на якість послуг та посилення координаційної функції з боку держави.

### 2.3 Аналіз полярності впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток вітчизняних підприємств сфери послуг

Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг у сучасних умовах дедалі більше залежить від чинників внутрішнього середовища, здатних як

стимулювати, так і стримувати впровадження новітніх рішень. Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідним є не лише ідентифікація ключових внутрішніх імпаکت-факторів, але й оцінка характеру їх впливу – позитивного чи негативного, тобто полярності. Визначення цієї полярності дозволяє сформувані обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на посилення внутрішніх драйверів інновацій та нейтралізацію обмежень.

Зважаючи на складність взаємозв'язків між внутрішніми елементами підприємства, обґрунтованим є застосування комплексного методичного підходу до аналізу. У межах даного дослідження обрано поєднання якісних і кількісних методів: експертного оцінювання, побудови матриці полярності впливу та SWOT-аналізу.

Результати експертного оцінювання узагальнюються у формі матриці «Фактор – Полярність – Сила впливу», що забезпечує структуровану візуалізацію ефектів внутрішнього середовища на інноваційний потенціал підприємств сфери послуг. Такий підхід дозволяє не лише провести системний аналіз наявного стану, але й окреслити вектори управлінського впливу задля формування сприятливого внутрішнього клімату для інновацій.

З метою забезпечення системного аналізу впливу внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, на першому етапі дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових джерел, практик корпоративного управління, а також рекомендацій фахівців у галузі стратегічного та інноваційного менеджменту з метою формування переліку релевантних імпаکت-факторів внутрішнього середовища, які впливають на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. Особливу увагу було приділено специфіці функціонування саме підприємств сфери послуг, де інноваційна активність базується переважно на людському капіталі, гнучкості організаційних процесів, цифрових технологіях і здатності швидко реагувати на зміни ринкових запитів.

У результаті даного етапу було ідентифіковано десять ключових імпакт-факторів, що охоплюють такі внутрішньоорганізаційні аспекти, як: рівень

кваліфікації персоналу, інноваційна культура, якість управлінських рішень, гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, доступ до матеріальних і фінансових ресурсів, система мотивації персоналу, рівень цифрової трансформації, комунікаційна відкритість, наявність внутрішніх функцій дослідження і розробки та швидкість прийняття управлінських рішень.

З метою всебічного представлення логіки впливу внутрішніх імпакт-факторів на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, було здійснено їх двосторонню аналітичну інтерпретацію.

Для кожного фактору визначено як позитивні, так і негативні прояви, що, у свою чергу, дозволяє встановити потенційні наслідки його домінування в одному чи іншому напрямі, табл. 2.6.

Такий підхід відповідає концепції симетричного аналітичного поля, згідно з яким один і той самий внутрішній фактор, залежно від умов, може або сприяти, або перешкоджати інноваційному розвитку. Наприклад, рівень кваліфікації персоналу за високих значень виступає драйвером інновацій, тоді як за умов браку знань і навичок – гальмує інноваційну активність. Аналогічна логіка простежується і щодо інших факторів: гнучкість процесів, мотивація, цифрова трансформація тощо.

Попередній описовий аналіз такого роду закладає основу для наступного кількісного етапу – оцінювання полярності (напрямую дії) та сили впливу кожного фактора за результатами експертного опитування. Це, в свою чергу, дозволяє перейти до побудови матриці впливу.

На другому етапі було здійснено формування вибіркової сукупності підприємств для проведення емпіричного дослідження полярності впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток. Вибірка будувалася на принципах різногалузевого представництва, географічної варіативності, а також включення підприємств із підтвердженим досвідом інноваційної діяльності або зацікавленістю у її розвитку.

Загальна кількість підприємств, залучених до дослідження, склала десять, з яких чотири – це представники сфери послуг.

Таблиця 2.6 – Інтерпретація полярності впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг (систематизовано автором на підставі [118-134])

Імпакт-фактор	Позитивний прояв (сприяння інноваціям)	Негативний прояв (стримування інновацій)
1. Рівень кваліфікації персоналу	Висока компетентність персоналу сприяє генерації та реалізації ідей	Нестача професійних навичок гальмує впровадження інновацій
2. Інноваційна культура	Підтримка змін, заохочення ініціатив, готовність до експериментів	Опанування змін опирається на консерватизм та опір новаціям
3. Якість управлінських рішень	Раціональні управлінські рішення стимулюють інноваційний розвиток	Неефективне управління призводить до хибної стратегічної орієнтації
4. Гнучкість внутрішніх бізнес-процесів	Швидка адаптація до змін сприяє впровадженню нових рішень	Жорсткі структури унеможливають зміну підходів або інтеграцію новацій
5. Доступ до матеріальних і фінансових ресурсів	Забезпечує можливість фінансувати R&D та нововведення	Обмежені ресурси роблять неможливими інвестиції в інновації
6. Система мотивації персоналу	Система заохочень підвищує залученість у реалізацію інновацій	Відсутність стимулів призводить до пасивності працівників
7. Рівень цифрової трансформації	Використання ІТ-платформ і цифрових сервісів активізує інновації	Відсутність цифрових рішень гальмує модернізацію
8. Комунікаційна відкритість	Активна внутрішня комунікація сприяє обміну ідеями та швидким змінам	Закритість і відсутність прозорості заважають ефективним ініціативам
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій*	Власні розробки формують інноваційний продукт чи послугу	Відсутність дослідницької діяльності звужує інноваційний потенціал
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	Оперативність дозволяє випереджати конкурентів у впровадженні новацій	Повільність ухвалення рішень гальмує реакцію на зміни ринку

\* R&D-функції — це діяльність, пов'язана з дослідженнями та розробками (від англ. Research and Development).

Така часткова галузева фокусованість дозволила, з одного боку, забезпечити достатній обсяг емпіричного матеріалу для вивчення сервісного сектору, а з іншого – створити умови для зіставлення з підприємствами інших сфер економіки, що дозволяє виявити специфіку впливу внутрішніх чинників у

межах порівняльного аналізу. Кожне підприємство в межах вибірки було попередньо ідентифіковане за основними характеристиками: назва, організаційно-правова форма, регіон, галузь, розмір за кількістю працівників, наявність інноваційної активності за останні 3 роки, табл. 2.7. Від кожного підприємства залучено по одному респонденту (керівник/профільний спеціаліст управлінського рівня), який мав змогу надати обґрунтовані експертні оцінки щодо внутрішнього стану підприємства та його впливу на інноваційні процеси.

Таблиця 2.7 – Основні характеристики підприємств, включених до вибірки для дослідження (джерело: авторська розробка за даними підприємств)

Назва підприємства	Регіон	Галузь / Основний вид діяльності	Кількість працівників (оцінка)	Інноваційна активність (ост. 3 роки)
1. ТОВ «Поліпласт»	Одеська обл., смт Таїрове	Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас	3	Ні
2. ТОВ «Л.А.Р.К»	м. Київ	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	106	Так
3. ТОВ «ЕЛМАРИН»	м. Чорноморськ	Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування	8	Ні
4. ТОВ «Андреал»	м. Одеса	Виробництво інших виробів із пластмас	40	Так
5. ТОВ «НАВЕК»	м. Одеса	Оптова торгівля деревиною, будматеріалами та сантехнічним обладнанням	3	Ні
6. ТОВ «АРДІС ГРУП»	м. Одеса	Будівництво житлових і нежитлових будівель	8	Так
7. ТОВ «ПГ «МАЙСТЕР»»	м. Одеса	Виробництво сухих будівельних сумішей	46	Так
8. ТОВ «Одетекс»	м. Одеса	Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу	113	Так
9. ТОВ «Марлоу Навігейшн Україна»	м. Одеса	Діяльність агентств працевлаштування	131	Так
10. ТОВ «ГЕРЦ»	м. Одеса	Комп'ютерне програмування	22	Так

Таким чином, сформована вибірка поєднала у собі різнопрофільні підприємства, що забезпечило необхідну аналітичну репрезентативність і дозволило на подальших етапах дослідження здійснити міжгалузеве групування та компаративний аналіз.

На третьому етапі було організовано й реалізовано експертне оцінювання впливу визначених імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств, що увійшли до сформованої вибірки, табл. 2.8-2.11.

Для досягнення об'єктивності результатів та зниження суб'єктивного впливу окремих респондентів було застосовано стандартизовану процедуру оцінювання, що передбачала уніфіковану інструкцію, єдину шкалу та двокомпонентну систему фіксації результатів (Додаток В).

Таблиця 2.8 – Полярність впливу імпаکت-факторів: підприємства сфери послуг (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпаکت-фактор	Полярність впливу імпакт-факторів			
	ТОВ «Л.А.Р.К»	ТОВ «Марлоу Навігейшн Україна»	ТОВ «Герц»	ТОВ «Елмарин»
1. Рівень кваліфікації персоналу	+3	+2	+3	+2
2. Інноваційна культура	+2	+1	+3	+2
3. Якість управлінських рішень	+2	+1	+2	+1
4. Гнучкість внутрішніх бізнес-процесів	+3	+2	+3	+2
5. Матеріально-фінансові ресурси	+1	0	+1	0
6. Система мотивації персоналу	+2	+1	+2	+1
7. Рівень цифрової трансформації	+2	+1	+3	+2
8. Комунікаційна відкритість	+2	+2	+2	+1
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій	+1	0	+2	+1
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	+1	+2	+3	+2

Кожному експерту було запропоновано здійснити індивідуальне

оцінювання десяти попередньо визначених імпаکت-факторів, які потенційно впливають на інноваційний розвиток їхнього підприємства.

Таблиця 2.9 – Полярність впливу імпаکت-факторів: підприємства інших галузей (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпаکت-фактор	Полярність впливу імпаکت-факторів					
	ТОВ «Поліпласт»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Навек»	ТОВ «Ардіс Груп»	ТОВ «ІПГ Майстер»	ТОВ «Одетекс»
1. Рівень кваліфікації персоналу	+2	+1	+2	+2	+2	+2
2. Інноваційна культура	+1	0	+1	+1	+1	+1
3. Якість управлінських рішень	+2	+2	+2	+2	+1	+2
4. Гнучкість внутрішніх бізнес-процесів	+1	0	+1	+1	+1	+1
5. Матеріально-фінансові ресурси	+3	+3	+2	+3	+3	+2
6. Система мотивації персоналу	+1	0	+1	+1	0	+1
7. Рівень цифрової трансформації	+1	0	+1	+1	+1	0
8. Комунікаційна відкритість	+1	0	+1	+1	+1	+1
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій	+2	+1	+2	+1	+1	+1
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	+2	+1	+2	+2	+1	+2

Для кожного фактора експерт мав надати дві незалежні характеристики:

– полярність впливу – тобто визначити напрям впливу (позитивний чи негативний) на інноваційний розвиток, використовуючи шкалу від –3 до +3, де –3 означає максимально негативний вплив, 0 – нейтральний, а +3 – максимально позитивний (табл. 2.5-2.6).

– сила впливу – тобто ступінь вираженості дії фактора на інноваційні процеси, за шкалою від 1 (слабкий вплив) до 3 (сильний вплив), незалежно від його полярності (табл. 2.10-2.11).

Таблиця 2.10 – Сила впливу імпаکت-факторів: підприємства сфери послуг (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпаکت-фактор	Сила впливу імпаکت-факторів			
	ТОВ «Л.А.Р.К»	ТОВ «Марлоу Навігейшн Україна»	ТОВ «Герц»	ТОВ «Елмарин»
1. Рівень кваліфікації персоналу	3	2	3	2
2. Інноваційна культура	2	2	3	2
3. Якість управлінських рішень	2	2	3	2
4. Гнучкість внутрішніх бізнес-процесів	3	2	3	2
5. Матеріально-фінансові ресурси	2	1	2	1
6. Система мотивації персоналу	2	1	3	2
7. Рівень цифрової трансформації	2	1	3	2
8. Комунікаційна відкритість	2	2	2	1
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій	1	1	2	1
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	2	2	3	2

Такий підхід дозволив досягти подвійного виміру впливу: фіксувалася не лише позитивна або негативна оцінка, але й інтенсивність прояву фактора у внутрішньому середовищі підприємства. Це забезпечило більш глибоке розуміння ролі кожного чинника в активації або, навпаки, стримуванні інноваційного розвитку.

Зібрані експертні оцінки були зафіксовані в індивідуальних аналітичних профілях кожного підприємства, що дозволило перейти до подальшого кількісного аналізу, групування та побудови узагальнених матриць.

Таблиця 2.11 – Сила впливу імпакт-факторів: підприємства інших галузей  
(джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпакт-фактор	Сила впливу імпакт-факторів					
	ТОВ «Поліпласт»	ТОВ «Андреал»	ТОВ «Навек»	ТОВ «Ардіс Груп»	ТОВ «ІПГ Майстер»	ТОВ «Одетекс»
1. Рівень кваліфікації персоналу	2	2	2	2	2	2
2. Інноваційна культура	2	1	2	2	1	2
3. Якість управлінських рішень	3	2	2	3	2	2
4. Гнучкість внутрішніх бізнес-процесів	2	1	2	2	2	2
5. Матеріально-фінансові ресурси	3	3	3	3	3	2
6. Система мотивації персоналу	2	1	2	2	1	2
7. Рівень цифрової трансформації	1	1	2	1	1	1
8. Комунікаційна відкритість	1	1	1	1	1	1
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій	2	1	2	1	1	1
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	2	2	2	2	2	2

Четвертий етап дослідження полягав у побудові аналітичної матриці, що дозволяє систематизувати результати експертного оцінювання за всіма підприємствами-учасниками вибірки.

Формування даної матриці здійснювалося з метою агрегування отриманих оцінок за кожним імпакт-фактором та подальшого визначення середніх значень полярності й сили впливу у межах окремих груп підприємств, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Середні оцінки полярності та сили впливу за кожним імпаکت-фактором (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпаکت-фактор	Сфера послуг		Інші галузі:	
	Полярність	Сила впливу	Полярність	Сила впливу
1. Кваліфікація персоналу	2,50	2,50	1,83	2,00
2. Інноваційна культура	2,00	2,25	0,83	1,67
3. Якість управлінських рішень	1,50	2,25	1,83	2,33
4. Гнучкість внутрішніх процесів	2,50	2,50	0,83	1,83
5. Матеріально-фінансові ресурси	0,50	1,50	2,67	2,83
6. Система мотивації персоналу	1,50	2,00	0,67	1,67
7. Рівень цифрової трансформації	2,00	2,00	0,67	1,17
8. Комунікаційна відкритість	1,75	1,75	0,83	1,00
9. Наявність внутрішніх R&D-функцій	1,00	1,25	1,33	1,33
10. Швидкість прийняття управлінських рішень	2,00	2,25	1,67	2,00

Матриця була побудована за логікою двовимірного простору: по вертикальній осі розміщено перелік імпаکت-факторів, по горизонтальній – відповідні кількісні оцінки за двома параметрами: (1) полярність впливу, (2) сила впливу. Таким чином, кожному фактору відповідала пара чисел, що відображала інтегральну характеристику його впливу на інноваційний розвиток підприємства.

Для кожної з двох аналітичних груп (підприємства сфери послуг та підприємства інших галузей) було обчислено: середнє значення полярності за кожним фактором; середню силу впливу за відповідним фактором.

Цей підхід дозволив не лише з'ясувати, які фактори найчастіше оцінюються як позитивні або негативні з точки зору інноваційного розвитку, а й встановити, які з них мають реальну інтенсивність впливу на практиці. Крім того, зіставлення оцінок між двома групами підприємств дало змогу ідентифікувати специфіку внутрішнього інноваційного середовища саме у сфері послуг, що є

особливо цінним з позиції галузевого аналізу.

Аналіз середніх значень засвідчив, що у сфері послуг домінують чинники, пов'язані з людським капіталом, внутрішньою гнучкістю та організаційною культурою. Зокрема, найвищі показники як за полярністю, так і за силою впливу були зафіксовані для таких факторів, як рівень кваліфікації персоналу, інноваційна культура організації, гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, рівень цифрової трансформації, комунікаційна відкритість, система мотивації персоналу та швидкість прийняття управлінських рішень.

Ці фактори отримали значно вищі оцінки в підприємствах сфери послуг порівняно з аналогічними показниками підприємств інших галузей, що свідчить про їхню пріоритетність у формуванні внутрішнього інноваційного середовища сервісного сектора. У той час як у виробничих, будівельних і торговельних компаніях більшого значення надається матеріально-фінансовим ресурсам та централізованим управлінським процесам, підприємства послуг, як показали результати, значною мірою залежать від гнучких організаційних структур, інтелектуального потенціалу працівників, цифрової адаптивності та внутрішньої культури відкритості до змін.

Натомість до відносно слабких сторін підприємств сфери послуг було віднесено доступ до матеріально-фінансових ресурсів та наявність внутрішніх R&D-функцій. Ці фактори отримали нижчі значення як за полярністю, так і за силою впливу, що може свідчити про обмежений доступ до інвестицій, відсутність інфраструктури для власних досліджень та слабо виражену технологічну складову. У контексті інноваційного розвитку це потенційно формує ризики залежності від зовнішніх джерел фінансування та постачальників технологій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємств сфери послуг є переважно гуманітарно-організаційним за своєю природою, де інноваційна спроможність визначається не стільки техніко-технологічною базою, скільки гнучкістю управління, цифровими компетенціями персоналу та якістю внутрішньої комунікації. Це суттєво відрізняє сферу послуг

від підприємств інших галузей, у яких ключову роль у стимулюванні інновацій відіграє ресурсне забезпечення та стабільність управлінських процесів.

На основі узагальненої матриці оцінок полярності та сили впливу на п'ятому етапі було здійснено аналітичне групування імпаکت-факторів внутрішнього середовища підприємств сфери послуг за типами їх впливу на інноваційний розвиток. Критерієм класифікації виступало поєднання середнього значення напряму дії (полярності) та інтенсивності дії (сили впливу) факторів, за результатами чого всі імпаکت-фактори було розподілено на три узагальнені типи: стимулюючі, стримуючі та нейтральні, рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Групування імпакт-факторів внутрішнього середовища підприємств сфери послуг за типами їх впливу на інноваційний розвиток

*(джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)*

До стимулюючих факторів було віднесено ті, що мають високі позитивні значення полярності ( $\geq +2,0$ ) та середній або високий рівень сили впливу ( $\geq 2,0$ ).

Ці фактори формують основу внутрішнього середовища інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Їхня стимулююча роль пояснюється домінуванням нематеріального, гнучкого та інтелектуального компоненту у сервісному виробництві.

До стримуючих факторів потрапили ті, що характеризуються низькою або нульовою полярністю (0...+0.5) і водночас мають низький або середній рівень сили впливу, або навіть продемонстрували значне відставання від відповідних показників у підприємствах інших галузей.

Ці чинники мають обмежену дію і в багатьох випадках виступають як бар'єри, що стримують реалізацію інноваційних ініціатив через нестачу внутрішніх інвестицій, інженерно-дослідницької інфраструктури та технологічних компетенцій.

До нейтральних було віднесено фактори з помірною позитивною полярністю (+1.0...+1.75) при середній силі впливу (1.5...2.0), які не є критичними, але виконують допоміжну функцію в інноваційній системі підприємства.

Ці фактори мають стабілізуючу дію і можуть виступати як точки підсилення інноваційної активності за умови їх цільової модернізації.

Таким чином, групування дозволило виявити як ключові стимулюючі домінанти, так і вразливі зони внутрішнього середовища, що потребують коригування.

З метою посилення аналітичної глибини дослідження було здійснено розрахунок інтегрального індексу впливу кожного імпаکت-фактора, що поєднує два виміри оцінювання: полярність (P) як напрям дії та силу впливу (S) як інтенсивність впливу на інноваційний розвиток, табл. 2.13, рис. 2.15.

Отримані значення дозволили ранжувати фактори за мірою їх реальної ефективності у межах внутрішнього середовища підприємств сфери послуг.

П'ятірка лідерів за інтегральним індексом охоплює фактори, які було раніше класифіковано як структурно-стимулюючі, що ще раз підтверджує їх ключову роль у підтриманні інноваційної спроможності сервісного сектору. Натомість найменші індекси виявлено у факторів, що відображають системні обмеження або латентну неактивність – зокрема, у сфері ресурсного забезпечення та формалізованих дослідницьких функцій.

Інтегральне ранжування дозволяє збалансовано поєднати якісний

(полярність) і кількісний (сила) виміри, що є важливим для подальшого формування цільових управлінських рішень щодо посилення внутрішнього середовища інноваційного розвитку.

Таблиця 2.13 – Ранжування імпаکت-факторів за інтегральним індексом впливу (сфера послуг) (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Імпаکت-фактор	Полярність (P)	Сила впливу (S)	Інтегральний індекс (P × S)
1. Кваліфікація персоналу	2,50	2,50	<b>6,25</b>
2. Гнучкість внутрішніх процесів	2,50	2,50	<b>6,25</b>
3. Інноваційна культура	2,00	2,25	4,50
4. Швидкість управлінських рішень	2,00	2,25	4,50
5. Цифрова трансформація	2,00	2,00	4,00
6. Комунікаційна відкритість	1,75	1,75	3,06
7. Якість управлінських рішень	1,50	2,25	3,38
8. Мотивація персоналу	1,50	2,00	3,00
9. R&D-функції	1,00	1,25	1,25
10. Матеріально-фінансові ресурси	0,50	1,50	0,75



Рисунок 2.15 – Інтегральний індекс впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища підприємств сфери послуг (джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

На основі середніх значень полярності та сили впливу імпакт-факторів внутрішнього середовища на шостому етапі було побудовано SWOT-модель

інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, що дозволила здійснити стратегічне групування виявлених факторів відповідно до їх потенційної ролі у забезпеченні або стримуванні інноваційної активності, рис. 2.16. Такий підхід передбачає виокремлення чотирьох основних блоків: сильних і слабких сторін як характеристик внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз як стратегічних імплікацій динаміки цих факторів у перспективі.

<p align="center"><b>S – Сильні сторони</b> <i>(висока полярність і сила впливу)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень кваліфікації персоналу (1)</li> <li>– розвинена інноваційна культура (2)</li> <li>– гнучкість внутрішніх бізнес-процесів (4)</li> <li>– швидкість прийняття управлінських рішень (10)</li> <li>– рівень цифрової трансформації (7)</li> </ul>	<p align="center"><b>W – Слабкі сторони</b> <i>(низька/нейтральна полярність і сила)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежений доступ до фінансових і матеріальних ресурсів (5)</li> <li>– недостатній розвиток внутрішніх R&amp;D-функцій (9)</li> <li>– залежність від зовнішніх джерел інновацій</li> </ul>
<p align="center"><b>O – Можливості</b> <i>(фактори, які мають позитивний потенціал і можуть бути підсилені)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення внутрішніх мотиваційних програм для персоналу</li> <li>– активізація внутрішніх комунікацій для підтримки новацій</li> <li>– розвиток внутрішньої аналітики та мікро-R&amp;D</li> </ul>	<p align="center"><b>T – Загрози</b> <i>(фактори з недооціненим впливом або ризиком зниження ефективності)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження інноваційної активності через обмежене фінансування</li> <li>– залежність від зовнішніх технологічних рішень</li> <li>– інституційна інертність у частині ресурсного стратегування</li> </ul>

Рисунок 2.16 – SWOT-матриця інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг (на основі полярності та сили дії внутрішніх імпаکت-факторів)  
(джерело: авторська розробка за даними опитувань експертів)

Критеріями розподілу стали:

- висока позитивна полярність при високій силі впливу – як ознака сильних сторін;
- низька або нульова позитивна полярність при помітній дії – як індикатор слабких сторін;
- позитивна полярність при невисокій інтенсивності впливу – як потенціал можливостей;
- перехід у негативну полярність або зниження ефективності при наростанні впливу – як маркер загроз.

До категорії сильних сторін було віднесено ті фактори, які характеризуються стійкою позитивною полярністю ( $\geq +2,0$ ) та високою або середньою силою впливу ( $\geq 2,0$ ), що свідчить про їхній стабільний, стимулюючий ефект. Зокрема, до цієї групи належать: високий рівень кваліфікації персоналу, інноваційна культура організації, гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень цифрової трансформації. Сукупна дія цих факторів формує сприятливе внутрішнє середовище для інноваційних перетворень у сервісних підприємствах, посилюючи їхню адаптивність, стратегічну чутливість та технологічну гнучкість.

Слабкі сторони були ідентифіковані серед факторів, які продемонстрували низькі або нульові значення полярності при порівняно невисокій силі впливу. У підприємствах сфери послуг до таких факторів належать: доступ до матеріально-фінансових ресурсів та наявність внутрішніх R&D-функцій. Вони фіксують обмеженість фінансової спроможності підприємств інвестувати в інноваційні проекти, а також структурну відсутність внутрішньої дослідницької або інженерної бази, що потенційно обмежує глибину інноваційного оновлення та залежить від зовнішніх джерел технологій.

Категорію можливостей становлять чинники, які мають позитивну полярність, але водночас середню або невисоку силу впливу. Це означає, що вони мають потенціал посилення інноваційного розвитку за умови належного управлінського фокусування. До таких факторів було віднесено систему мотивації персоналу, комунікаційну відкритість та, частково, якість управлінських рішень. Їх реалізаційна ефективність прямо залежить від політики підприємства щодо підтримки ініціативності, внутрішньої координації та готовності до змін.

Нарешті, загрози було окреслено як ті аспекти внутрішнього середовища, що за несприятливих умов здатні трансформуватися в системні бар'єри інноваційної діяльності. У досліджуваних підприємствах такими загрозами є: ризик подальшого зниження доступності фінансових ресурсів, низька активність

у внутрішніх розробках, а також залежність від зовнішніх постачальників технологій і знань. Без належного управлінського реагування ці фактори можуть сформувати стійке середовище інноваційного виснаження.

Побудована SWOT-модель дозволила комплексно відобразити стратегічну конфігурацію внутрішнього інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг, а також виявити точки прикладення управлінських рішень для формування цільових траєкторій інноваційного зростання.

Таким чином, аналіз полярності та сили впливу імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, у поєднанні з попереднім аналізом програм державної та міжнародної підтримки (п.2.2), дозволяє сформувати цілісне уявлення про чинники, які визначають інноваційну динаміку у сервісному секторі України. З одного боку, результати емпіричного оцінювання засвідчили, що внутрішнє середовище підприємств сфери послуг характеризується наявністю сформованого потенціалу, що базується на нематеріальних та організаційно-гуманітарних чинниках – передусім на кваліфікованому персоналі, інноваційній культурі, гнучкості управлінських процесів, цифровій адаптації та високій чутливості до змін.

З іншого боку, виявлено низку внутрішніх бар'єрів, пов'язаних із обмеженим доступом до фінансових ресурсів, низьким рівнем формалізації внутрішніх R&D-функцій, частковою інерційністю управлінських рішень і слабкою мотиваційною складовою, що знижує загальну здатність підприємств до системного інноваційного оновлення.

Паралельно із внутрішнім аналізом було виявлено, що зовнішнє інституційне середовище не формує достатніх передумов для активізації інновацій саме у сфері послуг. Державна політика у цій сфері лишається фрагментарною, надмірно орієнтованою на військово-технічний сектор, і не передбачає цільових інструментів підтримки підприємств сфери послуг, попри її стратегічного значення в умовах післявоєнного відновлення та модернізації економіки.

Разом з тим, в умовах війни слід враховувати об'єктивні обмеження державних інституцій у реалізації повноцінної інноваційної політики. У цьому контексті особливого значення набуває крауд-рівень підтримки – механізми добровільного, горизонтального, професійного та галузевого залучення ресурсів, знань і ініціатив. Саме цей рівень, який поєднує саморегульовані мережеві форми взаємодії, здатен частково компенсувати слабкість формальної інфраструктури інновацій. Водночас його ефективне функціонування можливе лише за умов державної координації, яка повинна виступати організатором і архітектором відкритих інноваційних екосистем.

## Висновки до розділу 2

У результаті комплексного аналітичного дослідження стану, загроз, перспектив, програмної підтримки та внутрішніх імпаکت-факторів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг України в умовах мінливого зовнішнього середовища отримано *такі узагальнені наукові результати*:

1. Проведено системний галузево-регіональний аналіз інноваційної активності підприємств сфери послуг, який засвідчив наявність глибокої структурної диспропорції між макроекономічною стійкістю сектора (стабільна частка у ВВП на рівні 58–61 %, у загальній зайнятості – понад 65 %) та низьким рівнем інноваційної динаміки, що знизився до 8–10 % у 2023–2024 рр. Встановлено, що ключовими причинами такого протиріччя є недостатній рівень державної інституційної підтримки, високий ступінь фінансової самостійності підприємств у здійсненні інновацій (понад 75 % витрат – за рахунок власних коштів), обмеженість доступу МСП до зовнішніх джерел фінансування та нестача стимулів до залучення ризикового капіталу.

2. Виявлено значну галузеву та регіональну асиметрію інноваційного розвитку. Найвищу динаміку демонструє ІТ-сектор, що забезпечив зростання експорту цифрових послуг на 54 % унаслідок впровадження режиму Дія.City, концентрації інтелектуального капіталу та гнучких цифрових інфраструктур. Натомість галузі туризму й транспорту зазнають інноваційного відставання через складнощі цифрової трансформації, критичну залежність від фізичних активів та негативні наслідки пандемії й повномасштабної війни. Просторовий аналіз підтвердив, що релокація бізнесу до відносно безпечних західних регіонів (Київ, Львів, Закарпаття) сприяла формуванню нових кластерів інноваційності, тоді як східні області продовжують втрачати інвестиційну та технологічну привабливість. Це засвідчило потребу в регіональному вирівнюванні інноваційного потенціалу.

3. Ідентифіковано та систематизовано основні загрози й обмеження, які постають перед підприємствами сфери послуг в умовах війни, економічної кризи та глобальної нестабільності. До найбільш значущих бар'єрів віднесено: порушення ланцюгів постачання, нестачу кваліфікованого персоналу, руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, а також значне скорочення інвестиційної активності. Водночас установлено, що екстремальні умови війни генерують нові можливості для розвитку сервісних інновацій, зокрема у сферах телемедицини, військових логістичних сервісів, онлайн-освіти, цифрового захисту та креативних індустрій. Така амбівалентність зовнішнього середовища формує передумови для створення адаптивних моделей інноваційного управління, здатних оперативно реагувати на ризики й трансформувати їх у джерело конкурентних переваг.

4. Проведено критичний огляд та структурно-типологічний аналіз державних і міжнародних програм підтримки інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Виявлено, що переважна більшість програм мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексної сервісної орієнтації. Лише 7 із 16 проаналізованих програм прямо спрямовані на розвиток сервісних інновацій, тоді як решта – лише опосередковано створюють загальні умови через інфраструктурні або нормативні механізми. Встановлено, що відсутність інструментів підтримки нематеріальних інновацій та нестача цільового фінансування для МСП є істотним стримуючим чинником для інноваційного оновлення сектора.

5. Виокремлено успішні кейси програм адаптивного типу – зокрема WINWIN 2030, GCIP Ukraine 2.0, DREAM, Diia.City та Create Ukraine – які демонструють потенціал до впровадження у складному середовищі. Встановлено, що ці ініціативи забезпечують підприємствам доступ до інструментів цифрової трансформації, технічної експертизи, менторства, міжнародної співпраці та венчурного капіталу. Їх здатність функціонувати в умовах війни та глобальної невизначеності є свідченням ефективності

адаптивних програм. На основі цього обґрунтовано доцільність переходу від дотичних до галузево-специфічних моделей інноваційної політики.

6. Запропоновано методику багаторівневої оцінки внутрішнього інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг, яка передбачає використання аналітичних матриць, експертного шкалювання та кількісної оцінки полярності впливу імпаکت-факторів. У результаті встановлено, що найбільший позитивний вплив мають нематеріальні фактори: кваліфікація персоналу (індекс – 6,25), інноваційна культура, цифрова зрілість, комунікаційна відкритість і гнучкість управлінських структур. Ідентифіковано стримуючі чинники — обмеженість фінансових і людських ресурсів, недостатній рівень формалізації інноваційних процесів, слабка система внутрішнього R&D та відсутність стратегічної інноваційної карти.

7. Побудовано узагальнену SWOT-модель інноваційного середовища підприємств сфери послуг, яка дозволяє стратегічно поєднувати внутрішні сильні та слабкі сторони з можливостями і зовнішніми викликами. Розроблено класифікацію імпаکت-факторів за типами впливу (стимулюючі, стримуючі, нейтральні), що забезпечує основу для формування моделей внутрішнього управлінського впливу. Здійснено зіставлення результатів з аналізом зовнішніх програм, що дозволило встановити прямий взаємозв'язок між недосконалістю зовнішнього середовища та необхідністю активної мобілізації внутрішніх ресурсів підприємства. Це формує підґрунтя для побудови стратегій самопідтримки, персоналізованого розвитку та організаційної гнучкості.

Узагальнюючи, розділ 2 сформував емпіричне та аналітичне підґрунтя для побудови концепції адаптивного, стійкого та ресурсно-орієнтованого інноваційного розвитку сервісної економіки України, який має ґрунтуватися на синергії внутрішнього потенціалу підприємств, адресної державної підтримки та стратегічної інтеграції до глобальних інноваційних систем.

Результати досліджень розділу 2 опубліковані у таких працях автора [1, 2, 3, 7, 11]

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1 Концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища

З огляду на багаторівневий характер управління інноваційним розвитком, концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг повинен ґрунтуватися на ієрархічній логіці взаємодії мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівнів, рис. 3.1. Кожен із рівнів у межах даного концепту розглядається як окрема підсистема, що характеризується власними викликами, ресурсними обмеженнями та інструментами реагування на мінливе зовнішнє середовище. Водночас саме сукупна взаємодія між рівнями забезпечує адаптивну цілісність інноваційної системи.

На мікрорівні, де формується первинна інноваційна активність, концепт орієнтовано на посилення внутрішньої спроможності підприємств до інноваційного саморозвитку. Це передбачає впровадження цифрових підходів до управління, розвиток знаннєвого капіталу, запровадження практик відкритих інновацій, краудінтелектуального супроводу та горизонтального навчання. Стратегічною метою є формування підприємства як відкритої інноваційної одиниці, здатної не лише генерувати нові ідеї, а й активно взаємодіяти з іншими акторами інноваційного середовища.

Мезорівень охоплює регіональні інноваційні екосистеми, де важливу роль відіграє координація між секторами, розбудова інфраструктури підтримки інновацій (технопарки, бізнес-інкубатори, регіональні агентства розвитку), а також створення умов для міжпрофесійної й міжінституційної співпраці.

Політика на цьому рівні має бути орієнтована на зменшення асиметрії між регіонами, підтримку локальних інноваційних кластерів та стимулювання крос-секторальних зв'язків.

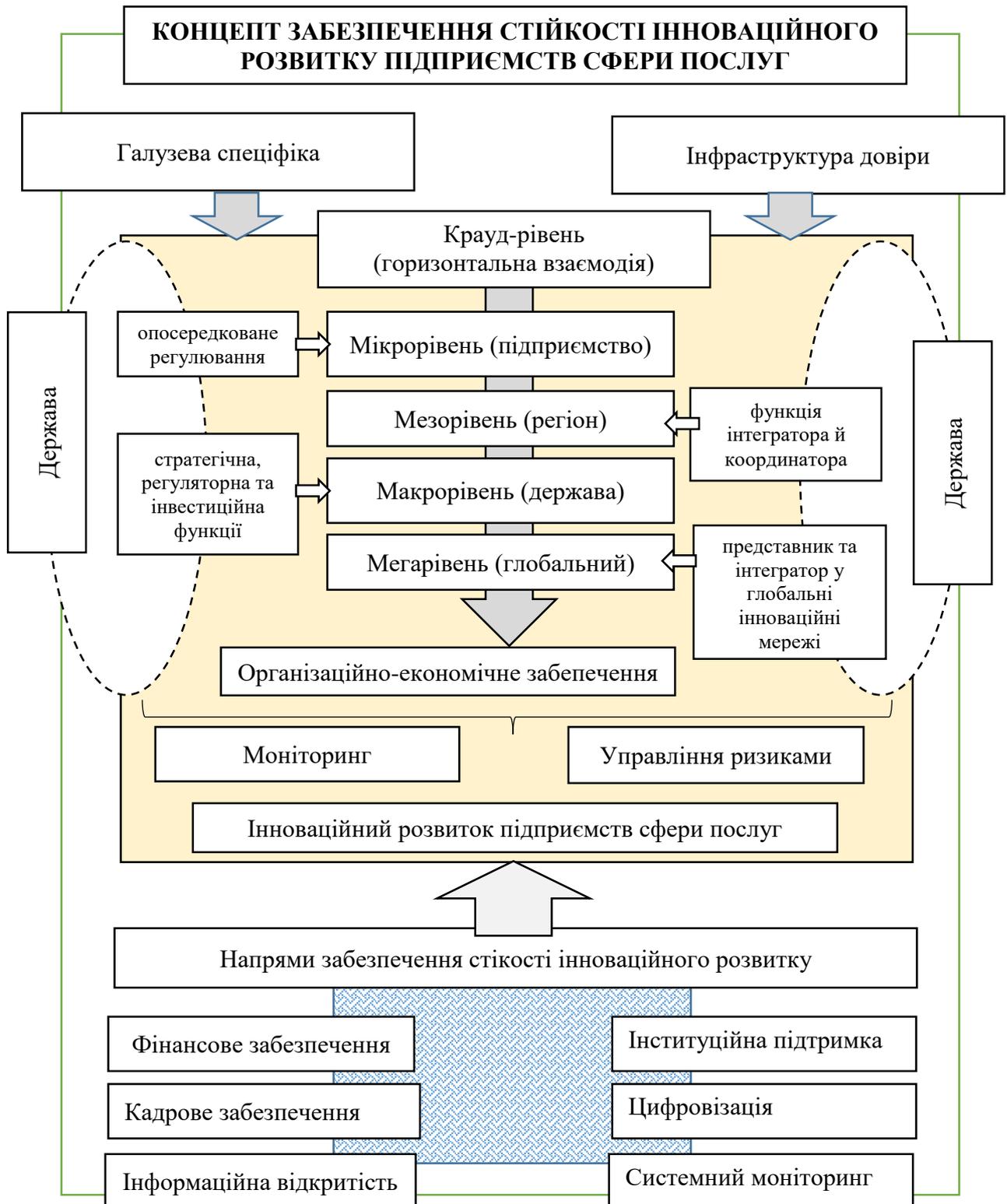


Рисунок 3.1 – Концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища

(джерело: розроблене автором)

На макрорівні держава формує стратегічне бачення інноваційного розвитку, визначає пріоритети, забезпечує нормативне регулювання, підтримку досліджень і розвиток інституцій, що сприяють інноваціям. Водночас її завданням є створення умов для функціонування відкритих цифрових інструментів, розробка стандартів цифрової трансформації для підприємств сфери послуг і інтеграція таких стандартів у систему державного управління інноваціями.

Мегарівень відображає вплив глобальних трендів і транснаціональних інноваційних процесів, що вимагають адаптації до міжнародних вимог, участі в міжнародних програмах, формування сприятливого іміджу країни як інноваційного партнера. Сталий інноваційний розвиток на цьому рівні залежить від здатності інтегрувати національну інноваційну систему в глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Краудрівень виступає як наскрізна горизонтальна складова концепту, що забезпечує інституціоналізацію відкритих інновацій через краудсорсинг, краудінтелект, краудфандинг, краудменторинг та інші форми колективної взаємодії. Він дозволяє мобілізувати ресурси, знання й ідеї поза межами традиційних інституцій, створюючи додаткові траєкторії для розвитку інновацій. Включення краудрівня до концепції забезпечує не лише ширший доступ до зовнішніх ресурсів і ідей, а й формує адаптивну, відкриту систему, де інновації є результатом не лише внутрішніх, а й спільних зусиль усіх учасників середовища. Особлива роль тут належить державі, яка має не лише забезпечити цифрову інфраструктуру та правове поле, але й гарантувати соціальну довіру до таких інструментів, зокрема через підтримку платформ відкритих інновацій, захист інтелектуальної власності та розвиток цифрової інклюзії.

З огляду на багаторівневу структуру інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, важливо визначити специфіку ролі держави на кожному з рівнів, табл. 3.1. Це дозволяє точніше окреслити механізми впливу та інструменти підтримки, що застосовуються в межах мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівнів.

Таблиця 3.1 – Роль держави за рівнями управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг (джерело: оброблене на підставі [135-137])

Рівень	Роль держави
1. Мікрорівень (підприємство)	Опосередкована підтримка через нормативи, освітні програми, стандарти цифровізації, стимули до впровадження інновацій.
2. Мезорівень (регіон)	Координація регіональних екосистем, фінансування інфраструктури підтримки, розвиток кластерних зв'язків, підтримка локальних ініціатив.
3. Макрорівень (держави)	Формування стратегії інноваційного розвитку, правове регулювання, інвестування в НДДКР, запуск національних програм підтримки.
4. Мегарівень (глобальний контекст)	Інтеграція в міжнародні програми, гармонізація стандартів, просування національних проєктів на світовому рівні, залучення інвестицій.
5. Краудрівень (горизонтальна взаємодія)	Формування правового і цифрового середовища для відкритих інновацій, розвиток краудінструментів, підтримка цифрової інклюзії.

На мікрорівні роль держави реалізується переважно в опосередкований спосіб – через створення нормативних, консультаційних та освітніх умов для інноваційної діяльності підприємств. Держава запроваджує стандарти цифрової трансформації, стимулює використання сучасних інструментів управління знаннями, забезпечує доступ до освітніх програм і бізнес-інкубаційної інфраструктури, підтримує розвиток краудінструментів для генерування та перевірки ідей. Опосередковане регулювання тут виступає умовою для самореалізації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.

На мезорівні держава виконує функцію інтегратора й координатора інноваційних процесів у межах регіональних екосистем. Вона формує та реалізує регіональні програми підтримки інновацій, фінансує розвиток інституційних платформ (технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій), сприяє розвитку локальних партнерств між освітніми установами, підприємствами та громадськими ініціативами. Держава також модерує доступ до національних ресурсів і міжнародної технічної допомоги через регіональні структури.

На макрорівні держава виконує стратегічну, регуляторну та інвестивну функції. Вона формує нормативно-правову базу, національні стратегії інноваційного розвитку, визначає ключові пріоритети політики, інвестує в науку, дослідження, критичну інфраструктуру, а також створює програми підтримки малого й середнього бізнесу. Через державні агентства та інститути розвитку вона опосередковує функціонування інноваційної екосистеми, створюючи умови для її збалансованого розвитку.

На мегарівні держава діє як представник та інтегратор у глобальні інноваційні мережі. Вона забезпечує участь у міжнародних програмах (EU Horizon, EUREKA, COSME тощо), гармонізує законодавство з європейськими стандартами, просуває національні інноваційні проєкти на міжнародних платформах, а також виступає як медіатор у транснаціональних партнерствах. Окрема увага приділяється формуванню інноваційного іміджу країни та залученню прямих іноземних інвестицій.

На краудрівні держава виступає фасилітатором розвитку відкритих інновацій, створюючи умови для появи та підтримки цифрових платформ, що мобілізують знання, фінанси й ресурси з широкого кола учасників. Йдеться про формування правового поля для функціонування краудтехнологій, розвиток цифрової грамотності, захист інтелектуальної власності, інвестування в цифрову інфраструктуру та підтримку мережевої інклюзивності. Роль держави тут полягає не у прямому регулюванні, а у забезпеченні надійного цифрового середовища, що гарантує довіру до механізмів колективної участі.

Цей розподіл дозволяє концептуально окреслити асиметрію державної участі залежно від рівня управління – від прямої координації (макро-, мезо-) до стимулювання середовища самореалізації (мікро-, крауд-).

Таким чином, роль держави є ключовою на кожному з рівнів управління, хоча й реалізується з урахуванням специфіки: від прямого регулювання – до створення умов, стимулювання та модерації взаємодії в інноваційній екосистемі. Її ефективна участь визначає не лише загальний рівень інноваційності, а й стійкість системи в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

У межах представленого концепту забезпечення стійкості інноваційного розвитку необхідно враховувати не лише багаторівневу структуру впливів, а й внутрішню диференціацію сфери послуг. Послуги, як комплексна та гетерогенна галузь, охоплюють широкий спектр економічної активності – від інформаційно-комунікаційних і фінансових послуг до освітніх, транспортних, туристичних, побутових та медичних сервісів. Кожна з цих підгалузей має власну логіку інноваційного розвитку, різні стартові умови, специфічні бар'єри та потенціали залучення краудресурсів, табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Особливості інноваційного розвитку для кожної підгалузі сфери послуг (джерело: оброблене на підставі [35-41, 138-141])

Підгалузь	Особливості та інноваційні виклики
1. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Висока цифрова зрілість, культура відкритих інновацій; потенціал краудтестингу, краудфінансування та хакатонів.
2. Освітні послуги	Висока залежність від державного регулювання; потреба в розвитку EdTech, peer-learning, цифрової педагогіки.
3. Медичні та соціальні послуги	Необхідність етичного регулювання; потенціал телемедицини, краудвідгуків, підтримки eHealth-платформ.
4. Транспортні послуги	Фокус на логістичних інноваціях, потреба в безпечних цифрових рішеннях; можливість краудсорсингу маршрутів.
5. Туризм та рекреація	Висока креативність; можливість краудтуризму, створення маршрутів спільноту, маркетинг через платформи.
6. Фінансові та страхові послуги	Цифрові трансформації (FinTech, blockchain); потреба у краудінвестингу, підвищенні фінансової грамотності.
7. Креативні індустрії	Орієнтація на цифровий контент; крауддизайн, спільна генерація ідей; потреба в культурній політиці.
8. Побутові послуги	Низька капіталізація, значна локальність; потреба у мікрофінансуванні, цифровізації, краудволонтерстві.
9. Бізнес-послуги (консультації, аналітика)	Попит на аналітичні інструменти; можливості для крауданалітики, краудменторингу, платформ управлінської підтримки.

Таким чином, концепт інноваційної стійкості має передбачати адаптивну логіку державної підтримки, що враховує специфіку окремих видів послуг – як за інституційною структурою, так і за потенціалом до цифрової, фінансової чи кадрової мобілізації. Це створює підґрунтя для формування галузево-чутливої інноваційної політики, яка базується на принципах відкритості, міжгалузевої координації та ресурсної справедливості.

Організаційно-економічне забезпечення виступає ключовою функціональною основою реалізації концепту та слугує зв'язувальною ланкою між рівневою і галузевою архітектурою інноваційного розвитку. Його структурна логіка базується на багаторівневому принципі, за якого кожен рівень управління – мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівень – має свої домінуючі механізми організації взаємодії, ресурсного залучення, інституціонального супроводу та стимулювання, табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Організаційно-економічне забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг за рівнями управління (джерело: оброблене на підставі [142-146])

Рівень	Форма організаційно-економічного забезпечення
1. Мікрорівень	Внутрішні програми інновацій, цифровізація сервісів, партнерства з платформами, впровадження гнучких моделей управління, участь у пілотних проєктах
2. Мезорівень	Кластери інновацій у регіонах, центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори, міжсекторальні платформи, регіональні фонди підтримки
3. Макрорівень	Державні програми стимулювання, гранти, пільгове кредитування, національні хаби інновацій, регуляторна підтримка цифрових інструментів
4. Мегарівень	Участь у програмах ЄС, донорських ініціативах, інтеграція до глобальних інноваційних ланцюгів, транснаціональні консорціуми
5. Краудрівень	Краудфандинг, краудінвестинг, краудменторинг, peer-learning, децентралізоване тестування та експертиза, відкриті інноваційні виклики

На мікрорівні (рівень підприємств) організаційно-економічне забезпечення полягає у впровадженні внутрішніх інноваційних програм, управлінні знаннями, формуванні проєктних команд та використанні платформ для залучення зовнішніх ресурсів. На мезорівні (регіональному) акцент робиться на розвитку кластерів, регіональних інноваційних екосистем, партнерств між бізнесом, університетами та місцевими органами влади. Макрорівень охоплює державну політику підтримки, інструменти податкового стимулювання, стандарти цифрової трансформації та формування національної інфраструктури інновацій. На мегарівні – важливою є інтеграція до глобальних ланцюгів доданої вартості, доступ до міжнародних фінансових інструментів, а також участь у

міжнародних програмах інноваційної кооперації. Нарешті, краудрівень забезпечує мобілізацію соціального, фінансового, інтелектуального капіталу через відкриті цифрові інструменти: краудфінансування, краудінтелект, краудменторинг тощо.

У галузевому розрізі організаційно-економічне забезпечення має адаптуватися до потреб кожної з підгалузей сфери послуг (медицина, освіта, транспорт, фінансові послуги тощо), враховуючи їхню специфіку щодо рівня цифрової зрілості, інноваційної динаміки, бар'єрів входу до інноваційних процесів та потреб у підтримці. Відтак пропонується формування галузевоспецифічних організаційних моделей – регіональних центрів інноватики, цифрових хабів, платформ міжгалузевої взаємодії – що інтегруються у спільну систему підтримки, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Організаційно-економічне забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств за підгалузями сфери послуг (джерело: оброблене на підставі [143,144,147,148])

Підгалузь	Форма організаційно-економічного забезпечення
1. Освіта	Електронні платформи навчання, EdTech-інкубатори, проекти EdTech-акселерації, хаби цифрових компетентностей
2. Медицина	Підтримка eHealth-рішень, телемедицина, інноваційні центри на базі лікарень, гранти на медичні стартапи
3. Фінанси і страхування	Sandbox-режими, блокчейн-рішення, краудінвестинг, фінтех-акселератори
4. Креативні індустрії	Краудплатформи, грандові програми, відкриті ліцензії, партнерські моделі монетизації
5. Побутові послуги	Цифровізація сервісів, підтримка локальних платформ, мікрофінансування інноваційних побутових рішень
6. Транспорт і логістика	Інтелектуальні транспортні системи, регіональні платформи логістики, інтеграція з e-commerce, смарт-інфраструктура
7. Бізнес і консалтинг	Дистанційні сервіси, платформи для B2B, розвиток аутсорсингових моделей, акселерація інноваційних сервісів
8. Туризм і рекреація	Платформи для культурного туризму, краудтуризм, мобільні додатки, підтримка smart-рішень у сфері дозвілля

Такий підхід до організаційно-економічного забезпечення забезпечує інституційну сталість, функціональну координацію, галузеву релевантність і можливість адаптації моделі до умов динамічного зовнішнього середовища.

Ця структура дає змогу гнучко адаптувати організаційно-економічне забезпечення під специфіку рівнів управління та потреб кожної підгалузі сфери послуг.

У межах запропонованого концепту забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг особливу увагу слід приділити ключовим проблемно-орієнтованим напрямкам підтримки, що відображають ключові потреби та виклики, з якими стикаються підприємства галузі. Ці напрямки водночас слугують основою для побудови механізмів підтримки на мікро-, мезо-, макро- та мега-рівнях, а також враховують галузеву специфіку підгалузей сфери послуг, табл. 3.5 -3.6.

Таблиця 3.5 – Напрямки забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг: систематизація ключових потреб (джерело: оброблене на підставі [149-153])

Напрямок забезпечення	Сутність / потреба підприємств
1. Фінансове забезпечення	Доступ до різних форм фінансування, включаючи краудфінансування, гранти, пільгові кредити
2. Інституційна підтримка	Наявність структур підтримки: технопарки, хаби, цифрові платформи
3. Кадрове забезпечення	Підвищення компетенцій через peer-learning, менторинг, навчальні треки
4. Цифровізація	Інтеграція цифрових сервісів для управління, комунікації та аналітики
5. Інформаційна відкритість	Доступ до знань, аналітики, практик, нормативної інформації
6. Системний моніторинг	Оцінка інноваційної стійкості, ризиків, ефективності, цифрова аналітика

Насамперед визначальним є забезпечення доступу до фінансових ресурсів. У багатьох підгалузях сфери послуг, особливо серед малих підприємств, існує дефіцит фінансування на етапі розробки та апробації інновацій. Це потребує розширення можливостей як традиційного фінансування (гранти, пільгові кредити, державно-приватні партнерства), так і альтернативного – через залучення краудфінансових інструментів, які забезпечують ширшу соціальну залученість і гнучкість.

Другою складовою є необхідність формування інтегрованої інституційної інфраструктури підтримки інновацій – від технопарків і центрів трансферу технологій до цифрових платформ відкритих інновацій. Особливої уваги потребують регіони та галузі, які є структурно вразливими або не охоплені наявними програмами підтримки.

Третім напрямом є усунення кадрового бар'єру, зокрема через запровадження гнучких моделей освіти (peer-learning, менторинг), що дозволяють швидко підвищувати інноваційну спроможність підприємств без відриву від виробничої діяльності. Освітній компонент має враховувати специфіку кожної підгалузі, зокрема вимоги до цифрових навичок, управління змінами, клієнтського сервісу.

Таблиця 3.6 – Ключові потреби забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств за підгалузями сфери послуг (джерело: оброблене на підставі [143,147,154,155])

Підгалузь сфери послуг	Ключова потреба для стійкого інноваційного розвитку
1. ІКТ	Інвестиції в розробку ПЗ, кібербезпека, інфраструктура передачі даних
2. Освіта	Цифрові платформи для дистанційного навчання, EdTech-підтримка, навчальні стартапи
3. Медицина та соціальні послуги	Цифрова медицина, телемедицина, підтримка медичних стартапів
4. Транспорт	Розвиток Smart Mobility, екологічні рішення, платформи для логістики
5. Туризм та рекреація	Системи цифрового бронювання, віртуальний туризм, маркетинг місцевих ініціатив
6. Фінансові та страхові послуги	Фінтех-інновації, блокчейн, краудінвестинг для МСБ
7. Креативні індустрії	Платформи дистрибуції, крауддизайн, авторські права
8. Побутові послуги	Інструменти цифровізації сервісів, оптимізація процесів, інтеграція в платформи
9. Бізнес-та консультаційні послуги	Менторські платформи, цифрові бази знань, сервіси інтелектуальної підтримки

Четвертим викликом залишається недостатня цифровізація процесів. В межах концепту передбачено впровадження цифрових інструментів моніторингу, взаємодії, управління проектами, що забезпечують оперативну

адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку повного інноваційного циклу.

П'ятим є підвищення інформаційної відкритості інноваційної екосистеми, що передбачає інтеграцію підприємств у цифрові платформи, які надають доступ до релевантних рішень, аналітики, експертиз, прикладів кращих практик, правового супроводу тощо.

Шостим напрямом виступає систематизація моніторингу інноваційної стійкості: підприємства мають отримати інструменти оцінки власного потенціалу, ризиків, ефективності інновацій, що реалізується через систему цифрової аналітики, показників та зворотного зв'язку.

Усі вказані напрямки, будучи складовими інтегрального концепту, забезпечують не лише подолання наявних бар'єрів, а й формують передумови для системного підсилення спроможності підприємств сфери послуг до інноваційної діяльності в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Вони інтегруються у функціональну архітектуру концепту відповідно до рівнів управління та галузевої спеціалізації, що забезпечує адаптивність і цільову релевантність запропонованої моделі.

Важливим структурним елементом концепту забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища виступає моніторинг, який виконує функцію динамічного аналітичного супроводу інноваційних процесів на основі багаторівневої та галузевої стратифікації. Його інтеграція забезпечує не лише фіксацію поточного стану інноваційної активності, але й оперативне виявлення загроз, визначення точок зростання, а також корекцію інституційно-економічних заходів відповідно до змін середовища.

Моніторинг стійкості реалізується через поєднання п'яти рівнів управління, рис. 3.2:

– на мікрорівні – відстежується динаміка інновацій на рівні окремих підприємств, зокрема: впровадження цифрових рішень, ефективність краудінструментів, продуктивність нових сервісів.

– на мезорівні – аналізується інноваційна активність у регіонах, ефективність функціонування кластерів, регіональних програм підтримки, інституцій інфраструктури.

– на макрорівні – фіксуються загальнонаціональні показники: рівень залучення до державних програм, охоплення цифровими сервісами, масштаби краудфінансування.

– на мегарівні – здійснюється порівняння з глобальними стандартами, участь в міжнародних індексах інноваційної конкурентоспроможності.

– на краудрівні – аналізується активність користувачів, успішність краудпроектів, метрики залучення й співучасті.



Рисунок 3.2 – Моніторинг забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища

*(джерело: розроблене автором)*

Крім рівневої логіки, моніторинг враховує специфіку підгалузей сфери послуг, адаптуючи методи збору, обробки та візуалізації даних. Наприклад, у сфері медицини – відстежуються індикатори впровадження eHealth-рішень; у фінансах – розвиток фінтех-продуктів і обсяг залучених інвестицій через

краудінвестинг; у креативних індустріях – активність відкритих ліцензій та кількість цифрових проєктів, підтриманих спільнотою.

Методологічно моніторингова система базується на поєднанні кількісних (KPI, індекси) та якісних (експертна оцінка, відгуки користувачів) індикаторів, що дозволяє забезпечити цілісне бачення процесів. Особливу роль відіграє використання цифрової аналітики, крауданалітики та відкритих даних, що забезпечує адаптивність і прозорість системи для всіх учасників інноваційної екосистеми.

Включення такого моніторингового блоку до концепту дозволяє сформуванню стійку систему управління інноваціями у сфері послуг, орієнтовану на актуальні виклики, галузеву специфіку та багаторівневу координацію. Це сприяє підвищенню ефективності політик, прозорості рішень та довгостроковій стабільності інноваційної динаміки.

У межах концепту забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища ключову роль відіграє інтегроване управління ризиками, яке охоплює декілька взаємопов'язаних рівнів інноваційної діяльності. Система управління ризиками формується як наскрізний механізм забезпечення адаптивності концепту, що передбачає розподілення відповідальності між основними суб'єктами інноваційного процесу та застосування релевантних інструментів на кожному рівні.

Перший рівень – мікроекономічний – охоплює ризики, з якими безпосередньо стикаються підприємства у процесі реалізації інноваційних проєктів. До них належать операційні, технологічні, фінансові та кадрові ризики, що зумовлені як внутрішніми обмеженнями (дефіцит ресурсів, нестача компетенцій), так і зовнішніми факторами (турбулентність ринку, технологічна конкуренція). Управління цими ризиками покладається на керівництво підприємств, інноваційні команди, а також залучених експертів і менторів, що взаємодіють через відповідні цифрові інструменти. Зокрема, передбачено використання платформ краудтестингу, систем рецензування, акселераційних

треків і peer-learning-середовищ для підвищення стійкості на етапі розробки та впровадження інновацій.

Другий рівень – мезоекономічний – стосується ризиків, пов'язаних із взаємодією підприємств із зовнішнім інституційним середовищем, зокрема з державними органами, інвесторами, регіональними агентствами розвитку, громадськими об'єднаннями. На цьому рівні можуть виникати ризики нормативної несумісності, адміністративної фрагментарності, цифрової нерівності та недостатньої прозорості процедур. Їхнє подолання передбачає створення інституційних модераторів – таких як цифрові платформи координації, що реалізують стандартизовані регламенти взаємодії, цифрові кабінети учасників, прозорі механізми оцінки та динамічну адаптацію сервісної інфраструктури до потреб конкретних підгалузей.

Третій рівень – макроекономічний – охоплює стратегічні ризики інноваційної політики держави. Це насамперед нестабільність інституційних рамок, обмеженість бюджетного фінансування, відсутність інтегрованого бачення ролі сфери послуг у національній інноваційній системі, а також брак інструментів підтримки децентралізованих інновацій. У межах концепту управління цими ризиками здійснюється державними органами через формування прогнозно-орієнтованої нормативно-правової бази, запуск регуляторних пісочниць, розвиток цифрової інфраструктури та інституційне супроводження цифрових екосистем. Держава виступає не лише регулятором, а й гарантом захисту прав учасників, модератором публічного діалогу та ініціатором створення гнучких каналів фінансової, консультативної й освітньої підтримки.

Узагальнено, управління ризиками в межах концепту розглядається як комплексна система, яка формує умови для стійкого функціонування підприємств у сфері послуг, синхронізує взаємодію між суб'єктами інноваційного середовища та знижує вразливість інноваційного розвитку до зовнішніх і внутрішніх дестабілізаційних факторів. Її функціонування забезпечує баланс між свободою інноваційної діяльності та необхідною

регуляторною підтримкою, що є визначальним чинником стійкості інноваційної екосистеми.

Інтеграція інфраструктури довіри до концепту забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища виступає ключовою умовою формування інституційно стабільного інноваційного середовища. Цей елемент концепту відіграє роль комунікаційного ядра, що забезпечує ефективне функціонування взаємозв'язків між усіма суб'єктами інноваційної системи – від окремих підприємств до державних органів та громадських спільнот.

У контексті забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг інфраструктура довіри охоплює широкий спектр інструментів, механізмів та інституційних практик, які сприяють підвищенню прозорості, передбачуваності та соціальної легітимності інноваційних процесів, рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Інструменти інфраструктури довіри  
(джерело: оброблене на підставі [12,21,39,104])

Ключовим елементом такої інфраструктури є публічні цифрові платформи, що забезпечують відкритий доступ до релевантної інформації та підвищують рівень прозорості управлінських рішень, технічних нововведень і процедур

інституційної взаємодії.

Важливу роль відіграють механізми електронної участі, які надають можливість як підприємствам, так і громадським спільнотам брати участь у формуванні інноваційної політики через цифрові інструменти зворотного зв'язку, онлайн-консультації та електронне голосування. Громадська експертиза функціонує як форма незалежного оцінювання інноваційних проєктів, у межах якої залучаються представники академічної, професійної та громадської спільнот, що сприяє підвищенню рівня суспільної довіри до інноваційних ініціатив. Системи рейтингового оцінювання виконують функцію індикаторів якості, надійності та результативності інноваційних продуктів, учасників інноваційної екосистеми або окремих інституцій, забезпечуючи прозорість і порівнюваність їх досягнень. Поряд із цим, цифрові ідентифікатори довіри слугують інструментом репутаційної верифікації, який підтверджує дотримання стандартів, наявність досвіду або відповідність учасника визначеним критеріям довіри в цифровому середовищі. Важливим компонентом комунікаційної складової інфраструктури довіри виступають форуми інноваційної комунікації – публічні простори, що забезпечують обмін ідеями, презентацію нових технологічних рішень та поширення практик відкритих інновацій. До таких форматів належать дельфійські панелі, які використовуються для експертного прогнозування шляхом поетапного анкетування з анонімним обговоренням і формуванням узгоджених стратегічних оцінок.

Окрему категорію становлять краудінтелектуальні сесії, що активізують потенціал колективного мислення у процесі вирішення складних інноваційних задач. Такі сесії об'єднують представників різних стейкхолдерів навколо спільного бачення перспектив інноваційного розвитку, сприяючи формуванню довіри через спільне знання та децентралізовану експертизу.

Таким чином, сукупність зазначених інструментів формує функціонально завершену інфраструктуру довіри, що виконує роль комунікаційного ядра інноваційної системи та створює передумови для її інституційної стабільності, відкритості та соціальної інтегрованості.

Інтеграція інфраструктури довіри до концепту забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища є ключовою умовою формування інституційно стабільного інноваційного середовища. Її багаторівнева структура забезпечує системну підтримку інноваційної діяльності завдяки ефективній комунікації, прозорості взаємодії, цифровій репутації та соціальній легітимності інноваційних процесів. На макро- та мезорівнях ця інфраструктура сприяє підвищенню ефективності реалізації державної політики, посилює громадський контроль, знижує ризики нормативної фрагментарності та створює умови для синергії між інституціями, рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Функціональна роль інфраструктури довіри за рівнями впливу  
(джерело: оброблене на підставі [12,21,39,104])

На мікрорівні – вона активізує участь підприємств у відкритих інноваційних платформах, забезпечує довіру до краудінструментів, стимулює горизонтальне навчання й ділову кооперацію.

На краудрівні – забезпечує репутаційну верифікацію учасників, підтримує механізми цифрової взаємодії та гарантує сталість комунікаційної екосистеми.

На мегарівні – інфраструктура довіри формує позитивний імідж національного інноваційного середовища, підвищує його міжнародну привабливість і зміцнює позиції в глобальних індексах інноваційної відкритості.

Таким чином, інфраструктура довіри виступає не лише технічним або нормативним компонентом, а системоутворювальним механізмом, що забезпечує легітимність, інклюзивність і прозорість інноваційного розвитку. Її інтеграція до концепту дозволяє підвищити якість управлінських рішень, активізувати соціальну участь та забезпечити сталість інноваційного прогресу навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У межах сформованого концепту забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг усі його елементи взаємопов'язані та корелюють між собою на основі ієрархічної та функціональної логіки. Багаторівнева структура управління – мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівні – забезпечує вертикальну інтеграцію процесів, де кожен рівень виконує свою специфічну функцію, але одночасно взаємодіє з іншими через інституційні, ресурсні, нормативні та інформаційні канали. Ця взаємодія забезпечується через блоки організаційно-економічного забезпечення, що виступають як інфраструктурні та координуючі механізми реалізації концепту. Вони синхронізують фінансові, кадрові, інституційні та цифрові ресурси між рівнями та підгалуззями сфери послуг, сприяючи досягненню узгоджених стратегічних цілей. Галузева специфіка, інтегрована в концепт, формує горизонтальний вектор адаптації інструментів підтримки до конкретних умов і потреб підгалузей, що підсилює релевантність заходів на кожному рівні управління. Цифрова інфраструктура, краудмеханізми та відкриті інноваційні практики слугують як наскрізні інструменти, що забезпечують обмін знаннями, інклюзивність і залучення широкого кола учасників до інноваційного процесу.

Моніторинг і управління ризиками виконують роль регуляторного зворотного зв'язку, дозволяючи адаптувати стратегії, оперативно реагувати на зміни середовища та підвищувати ефективність функціонування всієї системи. Моніторингові дані з кожного рівня (та з кожної підгалуззі) повертаються до

механізмів управління й формують основу для корекції інституційної та ресурсної політики. Таким чином, концепт функціонує як динамічна система, в якій кожен елемент підсилює інші, забезпечуючи стійкість інноваційного розвитку завдяки комплексній, багатofакторній та скоординованій взаємодії.

3.2 Науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг з використанням краудтехнологій

Поєднання теоретичних висновків щодо ролі крауд-рівня як інституційно значущого елементу багаторівневої системи управління інноваційним розвитком, здатного забезпечити залучення соціальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів через краудсорсинг, краудінтелект, краудфандинг та інші форми колективної взаємодії, та висновків щодо чинної державної політики, яка виявилася фрагментарною, з переважною орієнтацією на військово-технічний сектор і недостатньою підтримкою інновацій у сфері послуг, дозволило розробити концепцію цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA – комплексного державного ресурсу, який інтегрує крауд-технології в систему національної підтримки інновацій, рис. 3.1.

Запропонована модель покликана забезпечити повний інноваційний цикл – від генерації ідей до їх впровадження – з урахуванням відкритості, інклюзивності, міжгалузевої координації та прозорого доступу до ресурсів.

Архітектоніка цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA ґрунтується на принципах цілісності, модульності, функціональної інтеграції та адаптивності, що забезпечують її системну узгодженість, структурну гнучкість і здатність до масштабованого розгортання в умовах динамічного інноваційного середовища. Принцип цілісності відображається в побудові платформи як єдиної цифрової інноваційної екосистеми, у межах якої всі ключові елементи

інноваційного циклу – від ідеації до реалізації та дифузії інновацій – поєднані в логічно завершену інституційно-технологічну конструкцію. Така структура забезпечує безперервність процесів, мінімізує транзакційні бар'єри між етапами та створює умови для послідовного супроводу інноваційного проекту в межах єдиного функціонального середовища.

Принцип модульності реалізується через виокремлення шести базових блоків: генерації ідей, аналітико-оцінювального, прототипування та тестування, фінансування, реалізації й підтримки, а також освітньо-менторського. Кожен із блоків функціонує як самостійна підсистема з власною логікою, інструментами та цілями, водночас зберігаючи пов'язаність із загальною архітектурою платформи. Модульна структура дозволяє варіювати послідовність і ступінь залучення окремих елементів залежно від типу проекту, цільової аудиторії чи зовнішніх умов, що робить систему гнучкою до масштабування, оновлення та галузевого адаптування.

Функціональна інтеграція забезпечується завдяки наскрізним сервісам, які з'єднують окремі блоки, зокрема, єдина база користувачів, механізми зворотного зв'язку, цифрова аналітика, система рейтингів, інструменти прийняття рішень, краудмодулі (краудфінансування, краудменторинг, peer-learning тощо), а також адміністративні й правові сервіси. Це дозволяє уникнути фрагментації даних, синхронізувати процеси між різними фазами та забезпечити користувачам безперервну взаємодію в межах усїєї екосистеми.

Принцип адаптивності проявляється в технологічній гнучкості платформи (відкритість API, можливість інтеграції зовнішніх сервісів), у варіативності сценаріїв використання для різних типів користувачів (громадяни, підприємства, ментори, інвестори, державні установи), а також у здатності до швидкого налаштування під специфіку галузей, регіонів, цільових груп або форматів взаємодії. Адаптивність підкріплюється також можливістю реагування на зміни в законодавстві, макроекономічних умовах чи стратегічних пріоритетах державної інноваційної політики.

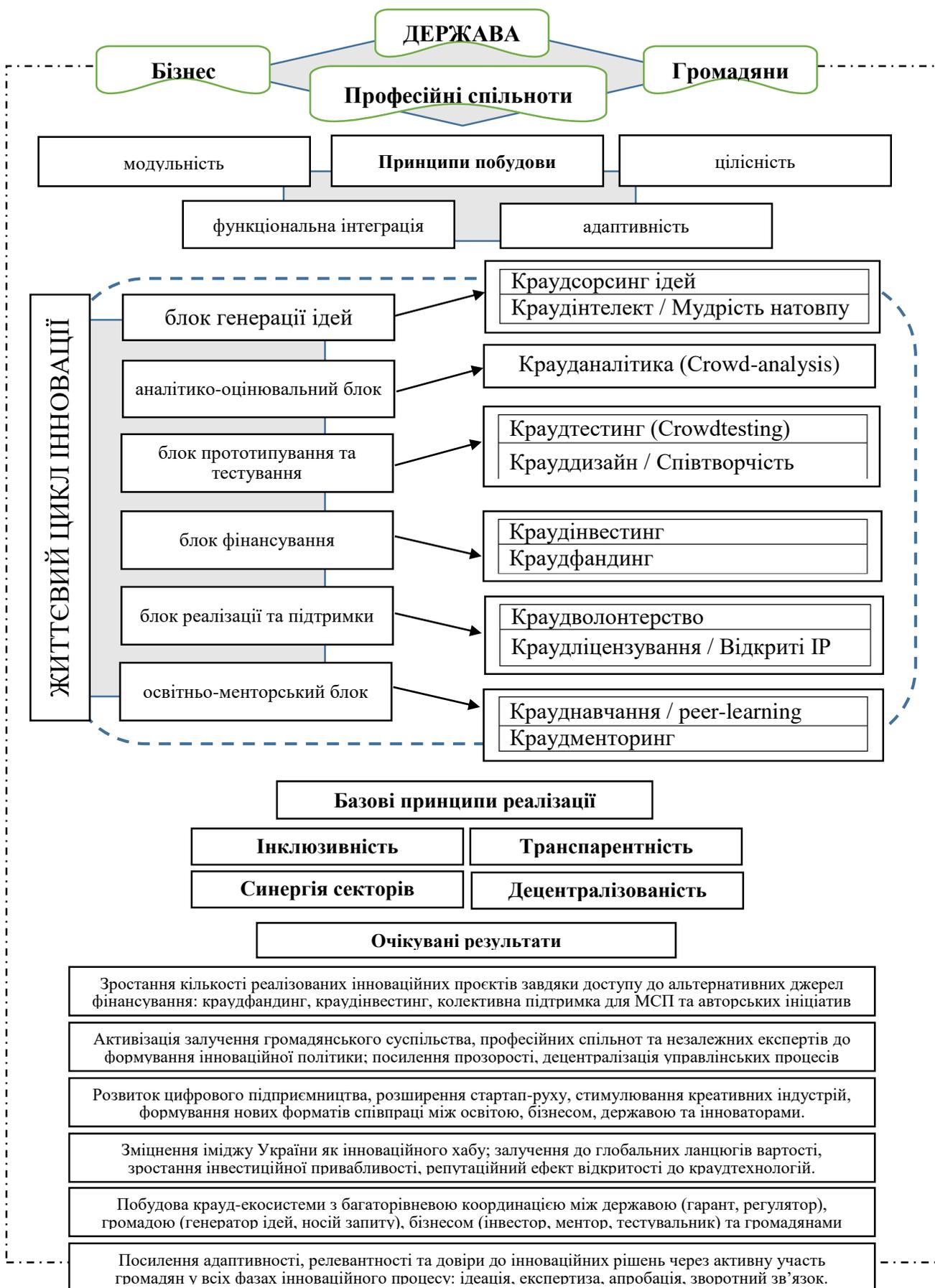


Рисунок 3.5 – Архітектоніка цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA

(джерело: авторська розробка)

Таким чином, архітектоніка INNOCRAFT.UA відображає системну логіку побудови відкритої цифрової інфраструктури для інновацій, що поєднує структурну визначеність із гнучкістю, технологічну складність — із користувацькою доступністю, а міжгалузеву інтеграцію — з високою функціональною спеціалізацією. Це створює умови для стабільної роботи платформи як інституційного посередника між інноваторами, суспільством, ринком і державою.

Структура платформи побудована за життєвим циклом інновацій та відповідними крауд-механізмами: краудсорсинг/краудінтелект для залучення ідей, крауддизайн і краудтестинг для створення прототипів за участю експертів і потенційних споживачів; краудфандинг і краудінвестинг для фінансування на ранніх етапах реалізації; краудволонтерство і відкриті ліцензії для організації робочих груп і поширення результатів; peer-learning і менторинг для навчального та комунікативного супроводу, табл. 3.7. Загалом архітектоніка моделі передбачає шість функціональних блоків: блок генерації ідей, аналітико-оцінювальний блок, блок прототипування та тестування, блок фінансування, блок реалізації та підтримки, а також освітньо-менторський блок. Їхнє послідовне функціонування формує логіку інноваційного розвитку на платформі та створює можливість гнучкого залучення учасників на різних етапах. При цьому кожен блок є не ізольованим модулем, а частиною динамічної цифрової екосистеми, що дозволяє адаптувати інноваційні проєкти до змін зовнішнього середовища та потреб конкретних галузей, зокрема сфери послуг.

Блок генерації ідей виконує первинну функцію в інноваційному циклі платформи INNOCRAFT.UA та ґрунтується на інтеграції інструментів краудсорсингу, краудінтелекту і крауданалітики як методологічної основи відкритих інновацій. Його призначення полягає у створенні інституційно впорядкованого цифрового середовища для збору, фіксації та попереднього опрацювання інноваційних пропозицій, що надходять від широкого кола суб'єктів: підприємців, науковців, представників громадського сектору, студентських ініціатив, окремих інноваторів.

Таблиця 3.7 – Інтегровані крауд-механізми державної крауд-екосистеми повного циклу інновацій (джерело: оброблене на підставі [156-170])

Напрямок	Опис	Як реалізується
<b>Генерація ідей</b>		
1. Краудсорсинг ідей	Збір ідей від громадян, бізнесу, вчених, студентів	Публічний конкурс ідей, голосування, експертна оцінка
2. Краудінтелект / Мудрість натовпу	Прогнози, тренди, оцінки ефективності	Соціальні опитування, ідеа-челенджі, голосування
<b>Аналітика</b>		
3. Крауданалітика (Crowd-analysis)	Відкриті виклики з аналітичними задачами	Конкурси для дата-сайентистів, UX-дослідження
<b>Прототипування</b>		
4. Краудтестинг (Crowdtesting)	Відкритий бета-тест продуктів/рішень	Добровольці тестують MVP або прототипи з відгуками
5. Крауддизайн / Співтворчість	Створення спільних рішень з громадою	Співучасть у розробці сервісів, логотипів, інтерфейсів
<b>Фінансування</b>		
6. Краудінвестинг	Залучення коштів від інвесторів з часткою в проєкті	Юридично оформлені частки (через smart-контракти або PDF)
7. Краудфандинг	Збір коштів на проєкти без повернення	Моделі типу Patreon, United24, Kickstarter
<b>Реалізація</b>		
8. Краудволонтерство	Пожертва часом, навичками	Співпраця з дизайнерами, програмістами, перекладачами
9. Краудліцензування / Відкриті ІР	Добровільний обмін авторськими правами	Бібліотека Creative Commons, фреймворки, патенти
<b>Навчання</b>		
10. Крауднавчання / peer-learning	форма горизонтального обміну знаннями між учасниками спільноти, що базується на взаємному навчанню, колективному досвіді та спільному вирішенні практичних завдань	Спільноти, онлайн-курси, публічні дискусії
11. Краудменторинг	формат відкритої менторської підтримки з боку фахівців, який сприяє стратегічному розвитку інноваційного проєкту, надаючи індивідуалізовані рекомендації, експертну оцінку та професійний супровід	менторські кабінети платформи, систему профілів експертів, заявки на менторські сесії, участь менторів у пітч-сесіях та акселераційних треках

Система функціонує як публічна платформа, що підтримує як вільне подання ідей, так і краудсорсингові виклики у відповідь на визначені суспільні

або галузеві потреби.

Ключовим методологічним підходом цього блоку є використання принципу «мудрості натовпу» (the wisdom of crowds), згідно з яким агреговані оцінки широкої спільноти можуть виявлятися точнішими та об'єктивнішими порівняно з окремими експертними судженнями. В цьому контексті застосовується краудінтелект як інструмент колективного аналізу, що передбачає залучення різнорівневих оцінок – від публічного голосування до багатофакторної експертної верифікації. Реалізація зазначеної логіки відбувається через функціонал попередньої фільтрації ідей, їх рейтингування, відкритого коментування, а також формування динамічних «інтелектуальних хмар» – тимчасових груп оцінювачів із різних галузей знань.

Краудсорсинговий модуль платформи орієнтований на міждисциплінарність, гнучкість і високий рівень прозорості, що дозволяє сформувати максимально інклюзивну базу інноваційних рішень. Крім того, така система сприяє ранній ідентифікації проривних ідей, створенню команд довкола перспективних задумів, а також підготовці обґрунтованої основи для їх подальшого переходу на етап прототипування, фінансування та реалізації.

Доповненням до краудінтелектуального компонента виступає модуль крауданалітики (Crowd-analysis), який реалізується як окрема підсистема вторинної обробки зібраної інформації. Цей модуль передбачає аналітичну обробку метаданих, пов'язаних із динамікою подання ідей, тематичними пріоритетами, залученістю користувачів, а також ефективністю попередніх ініціатив. Результати крауданалітики використовуються для прогнозування потенціалу ідей, виявлення прихованих трендів, побудови кластерних зв'язків між проєктами та формування стратегічних індикаторів подальшого розвитку платформи.

У своїй сукупності краудсорсинг, краудінтелект та крауданалітика утворюють багаторівневу систему генерації інноваційних ідей, яка забезпечує не лише широту охоплення учасників, але й аналітичну глибину оцінювання. Такий підхід дозволяє виявляти проривні рішення на ранніх стадіях, формувати

навколо них проектні спільноти, створювати передумови для перехідного фінансування та закладати фундамент для подальших етапів інноваційного циклу. У структурі платформи цей блок відіграє роль «вхідного ядра» крауд-екосистеми, формуючи підґрунтя для стійкого функціонування всієї моделі.

Другим функціональним блоком моделі INNOCRAFT.UA є блок прототипування, що об'єднує у своїй структурі механізми крауддизайну та краудтестингу. Цей блок реалізує ключовий перехід від ідеаційної фази до етапу верифікації та апробації інноваційного рішення. Основною метою є створення та опрацювання мінімально життєздатного продукту (MVP), тестування його базової функціональності, виявлення потенційних недоліків і уточнення ключових параметрів відповідно до потреб цільових користувачів.

У межах крауддизайну передбачається залучення представників спільноти, зокрема волонтерів, дизайнерів, аналітиків, фахівців з UX/UI та зацікавлених користувачів, до спільного опрацювання візуальної, функціональної та структурної складової інноваційного продукту. Спільне проектування моделей і прототипів забезпечує швидкий і гнучкий процес уточнення концепції, мінімізує ризики на етапі розробки, дозволяє врахувати широкий спектр очікувань, включно з мікросоціальними й галузевими специфіками.

Краудтестинг, у свою чергу, фокусується на апробації створеного MVP або демонстраційної версії продукту в умовах реального або симульованого середовища. Він передбачає відкритий або контрольований доступ до тестових матеріалів, розміщених на платформі, з метою збирання зворотного зв'язку від користувачів різного профілю. Результати краудтестингу, включно з кількісними та якісними відгуками, виявленими помилками, поведінковими патернами, підлягають систематизації, аналітичній обробці та враховуються під час подальшої оптимізації продукту.

Таким чином, блок прототипування виконує функцію фільтрації та адаптації інноваційного рішення перед виходом на наступні етапи — залучення фінансування та реалізації. Його структура забезпечує безперервний зворотний зв'язок між авторами проєкту, спільнотою та потенційними користувачами, що

сприяє підвищенню якості розробок, зменшенню ризиків та створенню більш релевантних інновацій у контексті запитів конкретного середовища застосування. У підсумку, крауддизайн і краудтестинг в моделі INNOCRAFT.UA функціонують як інструменти конструювання не лише продукту, а й соціального запиту на нього, що підсилює відповідність інновацій реальним потребам.

Фінансовий блок цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA виконує центральну роль у забезпеченні стійкості інноваційного циклу, створюючи можливість для залучення ресурсів на етапах валідації, розробки та впровадження інноваційних рішень. Його функціонування базується на інтеграції краудфінансових інструментів, які, на відміну від традиційного централізованого фінансування, передбачають горизонтальну модель мобілізації коштів із залученням широкого кола учасників.

У межах платформи передбачено використання кількох типів краудфінансування, зокрема: donation-based модель, що забезпечує можливість добровільної підтримки інноваційних ініціатив без очікування прямої віддачі; reward-based модель, що передбачає попередній продаж продукту або сервісу в обмін на матеріальну чи нематеріальну винагороду; та equity-based модель, у межах якої користувачі можуть інвестувати у проекти з розрахунком на отримання частки власності або прибутку. Така багатоканальна структура дозволяє адаптувати джерела фінансування до особливостей конкретного проекту та профілю його цільової аудиторії.

Окрім зазначених форм прямого краудфінансування, платформа інтегрується з національними й міжнародними інструментами фінансової підтримки інновацій, включаючи державні грантові програми, ваучери, кредити зі зниженою ставкою, а також донорські ініціативи ЄС, ПРООН, ЄБРР тощо. Така інтеграція реалізується через цифрову синхронізацію профілів проектів із заявковими формами відповідних інституцій, а також автоматизоване надання рекомендацій щодо релевантних джерел підтримки на основі параметрів проекту, галузі, стадії розвитку та потенційного соціально-економічного ефекту.

Таким чином, фінансовий блок виконує не лише функцію ресурсного забезпечення, а й виступає платформою для інституційного посередництва між ініціаторами інновацій та екосистемою потенційних інвесторів, донорів, громадян та державних агентств. Його функціональна гнучкість та відкритість забезпечують сталість інноваційного процесу, зменшують залежність від одного типу фінансування та сприяють демократизації доступу до фінансових ресурсів для підприємств сервісного сектору.

Фінальна стадія інноваційного циклу в межах моделі INNOCRAFT.UA реалізується через функціональний блок, орієнтований на практичне впровадження ідей та рішень, зокрема через механізми краудволонтерства й відкритого ліцензування. Основною метою цього блоку є забезпечення реальної реалізації напрацьованих інноваційних рішень за умов обмеженості фінансових або інституційних ресурсів. Одним із ключових інструментів виступає краудволонтерство – форма добровільної участі фахівців, активістів, представників професійних спільнот у виконанні окремих завдань або повноцінному супроводі інноваційного проєкту. Така участь може здійснюватися як на безоплатній основі, так і у форматі партнерств (наприклад, за моделлю «pro bono» або через створення пілотів для портфоліо), що дозволяє істотно зменшити вартість реалізації проєкту, підвищуючи при цьому його якість та адаптивність.

Іншим важливим елементом цього блоку є використання моделей відкритої інтелектуальної власності, зокрема таких як Creative Commons, open hardware, open source тощо. Вони передбачають добровільне ліцензування результатів інтелектуальної діяльності з мінімальними або нульовими обмеженнями для користувачів. У контексті інноваційного процесу це відкриває можливості для широкого відтворення, локалізації, модифікації та масштабування розроблених рішень без необхідності проходження традиційних процедур комерціалізації, що є особливо релевантним для малого бізнесу, соціальних ініціатив та сервісних стартапів. Відкрите ліцензування також

виступає чинником формування спільнот навколо проєкту, що додатково стимулює його життєздатність та подальший розвиток.

Узагальнено, блок реалізації в моделі INNOCRAFT.UA виконує функцію переходу від проєктної стадії до фаз впровадження та масштабування, мобілізуючи людський капітал та створюючи правові умови для відкритого використання результатів інноваційної діяльності. Це забезпечує не лише стійкість окремих інновацій, але й формує інституційну культуру відкритості, співпраці та соціально орієнтованого підприємництва як невід'ємних складових сучасної інноваційної екосистеми.

Освітній супровід у межах цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA виконує функцію забезпечення знаннєвої підтримки учасників інноваційних процесів на всіх етапах життєвого циклу проєктів. Даний блок розглядається як інтегральний компонент крауд-екосистеми, що поєднує елементи крауднавчання (peer-learning) та краудменторингу, створюючи умови для постійного горизонтального та вертикального обміну знаннями. Його призначення полягає в підвищенні компетентності учасників, розширенні доступу до якісного навчального контенту, формуванні спільнот практики, а також у забезпеченні адаптивного реагування на освітні потреби проєктних команд, зокрема у сфері підприємництва, цифрової трансформації, управління інноваціями тощо.

Форматна реалізація блоку включає серії онлайн-вебінарів, відкритих лекцій, тематичних воркшопів, короткотермінових курсів та акселераційних треків із фокусом на конкретні напрями інноваційної діяльності. Особливу роль у межах цього блоку відіграє механізм менторської підтримки, що забезпечується за рахунок створення відкритого реєстру профільних експертів і впровадження гнучкої системи добору менторів відповідно до потреб проєктів. Учасники платформи мають можливість залучати фахових менторів на етапах розробки ідеї, її тестування, підготовки до фінансування та впровадження, що значно підвищує якість управлінських рішень і зміцнює перспективи реалізації інноваційних ініціатив.

Peer-learning реалізується через створення динамічних груп взаємного

навчання, де учасники обмінюються досвідом, рецензують один одного, спільно розв'язують прикладні завдання, а також розробляють освітні продукти. Такий підхід сприяє формуванню мікроспільнот, в основі яких лежить неформальне, але системне поширення знань, що уможливило сталість освітньої компоненти платформи навіть за мінімального зовнішнього втручання.

Загалом освітній блок INNOCRAFT.UA виступає як інфраструктурний модуль підтримки знань і навичок, необхідних для сталого функціонування крауд-екосистеми, зміцнюючи кадрову та інтелектуальну основу інноваційного розвитку. Його системне функціонування сприяє як індивідуальному професійному зростанню учасників, так і формуванню колективної спроможності до інновацій у межах сервісного та суміжних секторів.

Така структурна модель забезпечує науково-методичний підхід до організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, оскільки поєднує мобілізацію знань, капіталу, мереж, мотиваційного механізму й кадрової підтримки в єдиному цифровому просторі.

З точки зору економічної ефективності, INNOCRAFT.UA зменшує транзакційні витрати і відкриває альтернативні канали фінансування, що знижує ризики проектів та підвищує їх реалізаційну спроможність.

Організаційна гнучкість платформи реалізується через модульну архітектуру та можливість регіональної адаптації, що дозволяє охопити мікро- та мезорівні без втрати системного зв'язку.

Інституційна роль держави реалізується комплексно: держава виступає ініціатором, регулятором, фінансовим меценатом і гарантом захисту інтелектуальної власності, забезпечуючи нормативне середовище, що стимулює масове залучення та інноваційну активність. Таким чином, концепція INNOCRAFT.UA не лише відповідає критеріям системного науково-методичного підходу, але й створює практичні механізми для узгодженого стійкого інноваційного розвитку на основі краудтехнологій.

Головною метою функціонування INNOCRAFT.UA є створення відкритої цифрової інфраструктури, яка забезпечить всебічну підтримку інноваційних

ініціатив шляхом використання усіх доступних форм крауд-технологій.

Реалізація моделі цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA ґрунтується на чотирьох базових принципах, які забезпечують її функціональну ефективність, соціальну легітимність і здатність до сталого розвитку в умовах високої динаміки інноваційного середовища. До таких принципів належать інклюзивність, прозорість, синергія секторів та децентралізованість, кожен із яких відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні відкритості, справедливості та адаптивності платформи.

Принцип інклюзивності передбачає відкритість платформи до участі представників усіх соціальних груп, незалежно від галузевої належності, територіального розташування, рівня досвіду чи організаційно-правової форми. Це означає, що до інноваційного процесу можуть долучатися як індивідуальні автори ідей, так і малі та середні підприємства, освітні заклади, громадські організації, місцеві громади. Такий підхід забезпечує розширення соціальної бази інноваційної активності, активізує «прихований потенціал» територій і груп, які традиційно були виключені з офіційних інституційних механізмів підтримки.

Принцип прозорості втілюється у забезпеченні публічності всіх процедур, пов'язаних із функціонуванням платформи — від реєстрації ідей, проходження експертизи, результатів голосування, менторської оцінки до розподілу фінансових ресурсів та реалізації проєктів. Відкритий доступ до інформації, наявність чітких правил і механізмів контролю дозволяють формувати довіру користувачів до системи та знижують ризики упередженості, неформального впливу чи зловживань.

Принцип синергії секторів реалізується через об'єднання зусиль державного, приватного та громадського секторів у межах спільної цифрової екосистеми. Державні інституції виступають гарантами нормативної стабільності, інфраструктурного супроводу та співфінансування; приватний сектор забезпечує доступ до ринкових механізмів, експертизи, венчурного капіталу; громадянське суспільство — джерелом ідей, соціальної легітимації та

ціннісного орієнтиру. Така тристороння кооперація дозволяє досягати ефекту множинного підсилення й підвищує загальну ефективність інноваційного процесу.

Принцип децентралізованості проявляється в модульній побудові архітектури платформи, яка передбачає можливість автономного функціонування окремих блоків та регіональних компонентів у межах єдиної нормативно-технічної структури. Це дозволяє адаптувати функціонал платформи до потреб конкретних регіонів, галузей чи соціальних груп, не втрачаючи при цьому загальної цілісності. Такий підхід також забезпечує масштабованість моделі, її гнучкість щодо змін зовнішнього середовища та створює умови для мережевої експансії інноваційного процесу на локальному рівні.

У сукупності зазначені принципи формують інституційну основу стійкого функціонування платформи INNOCRAFT.UA та забезпечують її здатність до адаптації, саморозвитку і стратегічного впливу на трансформацію інноваційної політики в Україні.

Реалізація запропонованої моделі цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA дозволить досягти низки системних результатів, що сприятимуть підвищенню ефективності інноваційної політики та розширенню інституційних можливостей для розвитку сфери послуг. Насамперед очікується зростання кількості реалізованих інноваційних проєктів завдяки відкритому доступу до альтернативних джерел фінансування, включно з краудфандингом, краудінвестингом і механізмами колективної підтримки, що розширює фінансову спроможність малих і середніх інноваційних ініціатив, які традиційно залишаються поза межами формальної державної підтримки.

Крім того, платформа створює умови для активного залучення громадянського суспільства, професійних спільнот і незалежних експертів до процесів формування та реалізації інноваційної політики. Такий формат сприяє децентралізації прийняття рішень, підвищує рівень прозорості управлінських процесів та актуалізує інноваційні пріоритети відповідно до реальних потреб

суспільства.

У середньостроковій перспективі передбачається активізація розвитку екосистеми цифрового підприємництва, розширення стартап-руху та стимулювання креативних індустрій як джерел високої доданої вартості, що поєднують інновації, культурні практики й цифрові технології. Платформа відіграватиме роль каталізатора для формування нових форматів співпраці між інноваторами, освітніми закладами, бізнесом і державними структурами.

Водночас, функціонування INNOCRAFT.UA сприятиме зміцненню міжнародного іміджу України як держави, відкритої до апробації новітніх краудтехнологій, гнучких управлінських підходів і динамічного розвитку інноваційного середовища. Це створить додаткові можливості для інтеграції українських інноваційних проєктів у глобальні ланцюги вартості, підвищення інвестиційної привабливості та формування бренду країни як сучасного інноваційного хабу.

Фінальною метою запропонованої моделі INNOCRAFT.UA є побудова повноцінної крауд-екосистеми, в якій забезпечується стійка взаємодія між ключовими учасниками інноваційного процесу на засадах відкритості, багаторівневої координації та ресурсної взаємодоповнюваності.

У межах цієї моделі держава виконує роль гаранта та координатора інституційної інфраструктури: вона забезпечує нормативно-правове підґрунтя, регулює прозорість і легітимність процесів, а також інтегрує наявні інструменти фінансової, організаційної та експертної підтримки. Громада, у свою чергу, виступає джерелом генерації ідей, соціального запиту, а також колективної експертизи, мобілізуючи знання, локальний досвід та інноваційну чутливість до викликів знизу. Бізнес-сектор бере на себе функції інвестора, тестувальника і ментора: він забезпечує як фінансову участь через краудінвестинг, так і ресурсну участь у формі технічної перевірки рішень, експертизи, доступу до інфраструктури та супроводу команд. Нарешті, громадянин у цій системі не лише споживач, а повноправний учасник інноваційного циклу, тобто співтворець змін у ролі автора ідей, голосувальника, волонтера, критика, чия

участь забезпечує легітимність, адаптивність і соціальну релевантність інноваційних рішень.

Таким чином, модель INNOCRAFT.UA орієнтована на формування симетричної взаємодії між державою, суспільством, бізнесом і громадянами, що є визначальною умовою для сталого, інклюзивного та ефективного інноваційного розвитку в умовах сучасної трансформаційної економіки.

Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку в межах моделі INNOCRAFT.UA реалізується як наскрізна складова функціонування платформи, інтегрована в її ключові блоки. Воно передбачає створення інституційно упорядкованого цифрового середовища, що поєднує організаційні механізми взаємодії учасників (регламенти, правила, процедури) з економічними інструментами стимулювання інноваційної активності (краудфінансування, краудінвестинг, доступ до державних і міжнародних програм підтримки). Зокрема, організаційна складова проявляється у формалізованій структурі управління платформою, архітектурі цифрової взаємодії, системі верифікації та відбору учасників, а також у модулях партнерства, менторства та експертизи. Економічна складова забезпечується через інтеграцію фінансових механізмів як колективних (краудмеханізми), так і інституційних (гранти, кредити, ваучери) з адаптивною логікою розподілу ресурсів відповідно до динаміки проєктів. Завдяки модульній цифровій архітектурі, яка охоплює всі етапи – від генерації ідей до реалізації та менторської підтримки – забезпечується скорочення трансакційних витрат, що зазвичай супроводжують координацію між учасниками інноваційного процесу, обробку інформації, пошук партнерів і управління проєктами. Застосування краудсорсингу, краудінтелекту, краудтестування, краудменторингу й краудфінансування дозволяє залучати необхідні ресурси (інтелектуальні, часові, фінансові) без потреби у значних витратах на оплату праці залучених фахівців, оскільки ці ресурси мобілізуються через добровільну участь спільноти. Використання відкритих цифрових сервісів забезпечує зниження витрат на адміністрування, логістику, документування, а також усуває потребу в

дублюванні функцій за рахунок автоматизованої синхронізації дій у межах єдиної екосистеми. Крім того, платформа усуває посередницькі бар'єри, що знижує вартість доступу до фінансування, експертизи й технологічної підтримки, відкриваючи можливості для прямої взаємодії між підприємствами, державними інституціями, інвесторами та користувачами. Інтеграція краудтехнологій у національну інноваційну політику дозволяє суттєво зменшити навантаження на бюджетну систему через децентралізацію фінансування та розподіл ризиків між широким колом учасників. Таким чином, загальна економія витрат забезпечується за рахунок цифровізації інноваційного процесу, децентралізованої мобілізації ресурсів, усунення дублюючих функцій і мінімізації адміністративного втручання.

Таким чином, науково-методичний підхід до розробки інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку з використанням краудтехнологій у сфері послуг являє собою концепцію цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA – відкритої державної інфраструктури повного інноваційного циклу, що поєднує функції генерації, відбору, реалізації та підтримки інновацій у єдиному цифровому просторі. Підхід базується на принципах відкритості, інклюзивності, міжсекторної взаємодії та адаптивності, передбачає багаторівневу координацію дій держави, бізнесу, громадськості та окремих інноваторів.

Архітектура моделі охоплює шість функціональних блоків – від ідеї до менторської підтримки, які функціонують у взаємозв'язку через наскрізні цифрові сервіси. У межах платформи реалізуються краудмеханізми, що дозволяють залучати ідеї, знання, фінанси, експертизу та інші ресурси з мінімальними транзакційними витратами. Організаційно-економічне забезпечення в цій моделі полягає у створенні умов для ефективної взаємодії всіх учасників інноваційного процесу. Держава виступає ініціатором, регулятором і гарантом функціонування платформи: вона забезпечує нормативно-правове підґрунтя, надає фінансову підтримку, формує інституційні механізми стимулювання інновацій та координує міжсекторальну взаємодію. Бізнес

виконує функції інвестора, експерта та ментора, надаючи фінансові й технічні ресурси, інфраструктуру, професійну оцінку й підтримку інноваційних проєктів. Громадянське суспільство забезпечує соціальну легітимацію ініціатив, формує запит на інновації, виступає джерелом ідей і фокусом інклюзивної взаємодії. Громадяни відіграють активну роль як співавтори інновацій (через подання ідей, участь у голосуваннях, краудтестуванні), волонтери та користувачі цифрових сервісів, що забезпечує адаптацію інновацій до реальних потреб. Такий формат участі формує ефективне середовище відкритої взаємодії, сприяє мобілізації соціального, інтелектуального та фінансового потенціалу та створює економічний ефект завдяки зниженню витрат, що досягається за рахунок усунення посередників, автоматизації процесів, використання безоплатних краудресурсів, відкритого доступу до фінансування й масштабованості рішень..

### 3.3 Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища

Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є дуже актуальним завданням в умовах мінливого зовнішнього середовища. Особливо у зв'язку з швидкими змінами, що відбуваються в економіці, технологіях, вимогах споживачів, законодавстві та глобальній геополітиці.

Актуальність моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг обумовлено [171-185]:

– конкурентним тиском. Підприємства в сфері послуг змушені конкурувати за клієнтів і ресурси з іншими компаніями, які також активно впроваджують інновації. Моніторинг дозволяє вчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі та швидко адаптуватися. Моніторинг конкурентного середовища дозволяє підприємствам в сфері послуг отримувати інформацію про дії конкурентів, їх стратегії, нові продукти та послуги. Це допомагає розуміти,

які напрямки розвитку є найбільш перспективними та як оптимізувати власні процеси для підвищення конкурентоспроможності;

– зміною споживчих уподобань. Потреби споживачів постійно змінюються, іноді навіть неочікувано. Моніторинг споживчих тенденцій дозволяє підприємствам аналізувати зміни в уподобаннях клієнтів, їхні вимоги до продуктів та послуг. Це допомагає пристосовувати асортимент та якість обслуговування до поточних потреб споживачів. Моніторинг дозволяє виявляти нові потреби і вимоги споживачів, щоб розробляти інноваційні продукти або послуги, які відповідають цим змінам;

– технологічними зрушеннями. Швидкий темп розвитку технологій створює нові можливості для вдосконалення процесів та створення нових продуктів. Моніторинг технологічних трендів дозволяє виявляти нові можливості для впровадження технологій у виробництві, управлінні та обслуговуванні клієнтів. Це може охоплювати автоматизацію процесів, впровадження штучного інтелекту, аналіз даних та інші інновації. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти технологічні тренди і впроваджувати їх у діяльність підприємства;

– ризиками зовнішнього середовища. Зміни в політичних, економічних, соціокультурних та інших сферах можуть впливати на діяльність підприємства. Моніторинг зовнішнього середовища дозволяє виявляти загрози та можливості, які впливають на діяльність підприємства. Це можуть бути зміни в законодавстві, політичні нестабільності, зміни в економічному середовищі або зміни в споживчому попиті. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти ці ризики і розробляти стратегії їх управління.

Отже, моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є необхідним і ефективним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності і успішності в умовах непередбачуваного та мінливого бізнес-середовища. Пропонуємо моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг проводити у декілька етапів, які допомагають систематично відстежувати та аналізувати зміни, що відбуваються в бізнес-

середовищі, рис. 3.6:

- постановка цілей та завдань моніторингу: на цьому етапі визначаються основні цілі та завдання моніторингу. Це може включати виявлення нових технологій, аналіз конкурентного середовища, оцінку споживчих потреб і вимог, а також виявлення ризиків зовнішнього середовища;

- визначення ключових показників успіху (KPIs): етап полягає в тому, щоб визначити та встановити ключові показники успіху, які відображають стан інноваційного розвитку підприємства. Це можуть бути такі показники, як кількість нових продуктів або послуг, витрати на дослідження та розвиток, рівень задоволеності клієнтів тощо;

- збір та аналіз даних: наступний етап включає збір необхідних даних для оцінки стійкості інноваційного розвитку. Це може бути внутрішня інформація (наприклад, фінансові звіти, звіти про дослідження та розвиток, відгуки клієнтів) та зовнішня інформація (тенденції на ринку, реакції споживачів);

- оцінка результатів та внутрішній аналіз: на цьому етапі проводиться аналіз зібраних даних для визначення поточного стану інноваційного розвитку. Це включає оцінку досягнень по встановлених KPIs, ідентифікацію сильних та слабких сторін, виявлення можливостей для поліпшення;

- порівняння з конкурентами та аналіз ринку: на цьому етапі проводиться порівняльний аналіз з конкурентами та аналіз ринку, щоб зрозуміти, як підприємство відстоїть порівняно з іншими учасниками ринку, які тенденції спостерігаються у галузі, і які можливості та загрози існують;

- розробка стратегій та дій: на підставі отриманих даних та аналізу розробляються стратегії та плани дій для підвищення стійкості інноваційного розвитку. Це може включати вдосконалення процесів, впровадження нових технологій, зміни в продуктовому асортименті або маркетингові заходи;

- моніторинг і вдосконалення: останній етап передбачає постійний моніторинг стану інноваційного розвитку та внесення коректив в стратегії, якщо це необхідно. Це допомагає підприємству залишатися гнучким та адаптивним до змін у своєму середовищі.

Кожен з цих етапів важливий для ефективного моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг і допомагає забезпечити їхню конкурентоспроможність та успішність на ринку.



Рисунок 3.6 – Етапи моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг (джерело: авторська розробка)

Постановка цілей та завдань моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є ключовим кроком для успішної і ефективної реалізації моніторингової діяльності. Основними етапами постановки цілей та завдань є:

- аналіз поточного стану інноваційного розвитку: перш ніж ставити нові цілі та завдання, важливо проаналізувати поточний стан інноваційного розвитку підприємства. Це може включати аналіз наявних інноваційних проектів, їх ефективність, ресурси, які вони вимагають, а також оцінку конкурентної позиції компанії в контексті інноваційного ринку;

- визначення стратегічних цілей: на основі аналізу поточного стану формулюються стратегічні цілі моніторингу. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими (SMART-критерії). Наприклад, це може бути підвищення кількості успішно впроваджених інновацій, збільшення обсягів продажів нових продуктів або послуг, покращення конкурентної позиції тощо;

- формулювання завдань моніторингу: на основі стратегічних цілей визначаються конкретні завдання моніторингу. Ці завдання повинні бути спрямовані на збір, аналіз та використання інформації про стійкість інноваційного розвитку. Наприклад, це може бути моніторинг конкурентної активності, вивчення споживчих уподобань, оцінка технологічних та ринкових трендів, аналіз ризиків та можливостей тощо;

- вибір методів та інструментів моніторингу: на цьому етапі обираються методи інформаційного збору та аналізу, які найкраще відповідають поставленим завданням моніторингу. Це можуть бути методи опитувань, аналізу даних, спостереження за ринком, використання спеціалізованих програмних засобів тощо;

- розробка плану впровадження моніторингу: на останньому етапі постановки цілей та завдань формується детальний план впровадження моніторингу. Він включає в себе розподіл відповідальності, визначення ресурсів,

уточнення термінів і засобів збору інформації, розробку системи звітності та контролю за результатами моніторингу.

Ці етапи дозволяють систематизувати і уточнити процес моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств, щоб досягти максимальної ефективності та результативності.

Визначення ключових показників успіху (KPIs) є важливим етапом у моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Цей етап допомагає чітко визначити ті метрики, за якими буде вимірюватися ефективність та успішність реалізації стратегії розвитку. Розглянемо кожен частину цього етапу детальніше:

– вибір стратегічних цілей: перший крок полягає у визначенні стратегічних цілей компанії в контексті інноваційного розвитку. Ці цілі можуть включати, наприклад, збільшення частки ринку за рахунок нових продуктів або послуг, підвищення задоволеності клієнтів за рахунок інноваційних рішень, зменшення витрат чи підвищення продуктивності;

– визначення KPIs: наступним кроком є вибір конкретних ключових показників успіху (KPIs), які відображатимуть досягнення стратегічних цілей. Наприклад, для цілі збільшення частки ринку KPIs може включати кількість нових клієнтів, обсяг продажів нових продуктів, частку повторних покупок тощо;

– конкретизація KPIs: кожен KPI потребує конкретизації для забезпечення ясності та об'єктивності. Наприклад, якщо KPI включає частку повторних покупок, то необхідно чітко визначити, яким чином вимірюватиметься ця частка (наприклад, кількістю повторних замовлень на одного клієнта за період);

– встановлення цільових значень: після визначення KPIs необхідно встановити цільові значення для кожного з них. Ці значення мають бути реалістичними та досяжними, але водночас мотивуючими для підвищення продуктивності та результативності;

– розробка системи вимірювання: останнім кроком є розробка системи вимірювання, яка дозволить збирати та аналізувати дані щодо виконання KPIs.

Це може включати використання автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів та регулярні звіти з моніторингу.

Узгодження цілей та KPIs з усіма зацікавленими сторонами важливо для успішної реалізації стратегії розвитку та ефективного моніторингу його стійкості в умовах сфери послуг.

Етап «збір та аналіз даних» у моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є критичним для здійснення об'єктивної оцінки та прийняття управлінських рішень. Нижче розглянуті деталізовані кроки цього етапу:

- визначення джерел даних: перш ніж почати збір і аналіз даних, важливо визначити джерела, з яких будуть зібрані необхідні дані. Це можуть бути внутрішні джерела, такі як системи обліку, CRM системи, опитування клієнтів, або зовнішні джерела, такі як статистичні дані, дослідження ринку, звіти конкурентів тощо;

- розробка методів збору даних: наступним кроком є розробка методів збору даних з обраних джерел. Це може включати в себе створення опитувальників, планів аналізу внутрішніх систем, використання даних від сторонніх постачальників тощо. Важливо забезпечити, щоб дані були достовірними, актуальними та репрезентативними;

- збір даних: після розробки методів збору даних проводиться їхнє фактичне збирання. Це може включати аналіз внутрішніх баз даних, збір анкетних даних від клієнтів, вивчення відгуків у соціальних мережах, збір статистичних даних з ринку та інше;

- обробка та очищення даних: отримані дані потребують обробки та очищення перед аналізом. Це включає в себе видалення дублікатів, коригування помилок, кодування та структурування даних для подальшого аналізу;

- аналіз даних: найважливішим кроком є проведення аналізу зібраних даних з використанням відповідних методів та інструментів, таких як статистичні методи, діаграми, табличний аналіз тощо. Аналіз даних допомагає

виявити тенденції, взаємозв'язки та патерни, які можуть бути корисними для прийняття управлінських рішень;

– інтерпретація результатів та висновки: останнім етапом є інтерпретація отриманих результатів аналізу даних та формування висновків. Це включає в себе визначення важливих трендів, виявлення слабких та сильних сторін, оцінку відповідності до стратегічних цілей, розробку рекомендацій для подальших дій та планування корекційних заходів.

Цей етап є ключовим для забезпечення об'єктивної та фактами підтверженої оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства в сфері послуг.

Етап «оцінка результатів та внутрішній аналіз» у моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг включає в себе оцінку досягнутих результатів, їхній аналіз і вивчення внутрішніх факторів, які впливають на ці результати. Розглянемо детальніше кожну частину цього етапу:

– оцінка досягнутих результатів: перший крок полягає у визначенні, наскільки успішно були досягнуті стратегічні цілі та виміряні KPIs. Це включає порівняння фактичних значень KPIs з встановленими цільовими значеннями, аналіз динаміки змін та виявлення причин застійного або покращення результатів;

– аналіз факторів внутрішнього середовища: далі проводиться аналіз внутрішніх факторів, які впливають на результати діяльності підприємства. Це включає в себе аналіз ефективності внутрішніх процесів, якість керівництва, ресурси та компетенції персоналу, фінансову стійкість тощо;

– виявлення причин та трендів: на основі аналізу факторів внутрішнього середовища та оцінки результатів визначаються причини досягнутих або недосягнутих результатів. Також виявляються тренди та патерни, які можуть вказувати на перспективи подальшого розвитку або потенційні загрози;

– формування рекомендацій та корекційних заходів: на основі оцінки результатів і внутрішнього аналізу розробляються рекомендації для подальших дій. Це може включати корекційні заходи для вдосконалення процесів,

стратегічне переосмислення цілей, вдосконалення управління ресурсами або навіть зміну стратегії розвитку;

– моніторинг впровадження рекомендацій: після визначення рекомендацій важливо встановити механізми моніторингу їх впровадження та ефективності. Це допомагає переконатися, що запропоновані зміни вносять позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Цей етап важливий для того, щоб підприємство могло систематично вдосконалювати свою діяльність, вчасно реагувати на зміни в середовищі та забезпечувати стійкий інноваційний розвиток.

Етап «порівняння з конкурентами та аналіз ринку» у моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є важливим для з'ясування позиції підприємства на ринку порівняно з конкурентами, виявлення можливостей і загроз з боку конкурентів та аналізу ринкових тенденцій. Розглянемо детальніше кожен частину цього етапу:

– збір інформації про конкурентів: перший крок полягає у зборі інформації про конкурентів, їхні стратегії, продукти, послуги, цінову політику, маркетингові акції, позиціонування на ринку, частку ринку тощо. Це може включати аналіз даних з відкритих джерел, дослідження ринку, аналіз конкурентної інформації;

– порівняльний аналіз з конкурентами: на основі зібраної інформації проводиться порівняльний аналіз підприємства з його конкурентами. Це дозволяє виявити переваги та недоліки в діяльності підприємства порівняно з іншими гравцями на ринку;

– визначення конкурентних переваг та недоліків: на основі порівняльного аналізу визначаються конкурентні переваги, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності, а також недоліки, які потребують уваги та корекції;

– аналіз ринкових тенденцій: окрім порівняльного аналізу з конкурентами, проводиться аналіз ринкових тенденцій. Це включає в себе вивчення змін у споживчому попиті, технологічних та інноваційних тенденцій, законодавчих змін, демографічних змін тощо;

- визначення можливостей і загроз: на основі аналізу конкурентів та ринку визначаються можливості для розвитку підприємства, напрямки, де варто зосередити зусилля, а також загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства;

- розробка стратегій та заходів: на завершальному етапі розробляються стратегії та заходи для використання конкурентних переваг, запобігання загрозам, використання можливостей, що виявлені під час аналізу конкурентів та ринку.

Цей етап є ключовим для розробки ефективної стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сфери послуг.

Етап «розробка стратегій та дій» у моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є ключовим для вирішення виявлених проблем та вдосконалення стратегій розвитку. Представимо детальніше кожен частину цього етапу:

- аналіз внутрішніх факторів: першим кроком є проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства. Це включає в себе оцінку сильних та слабких сторін, аналіз ресурсів, ефективності процесів, компетенцій персоналу, фінансової стабільності та інші аспекти, які впливають на інноваційний розвиток;

- аналіз зовнішнього середовища: далі проводиться аналіз зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринку, конкурентів, технологічних та економічних трендів, змін у законодавстві та інших зовнішніх факторів. Це допомагає зрозуміти можливості та загрози для інноваційного розвитку;

- порівняння з конкурентами: наступним кроком є порівняння результатів та стратегій підприємства з конкурентами. Це допомагає виявити конкурентні переваги та недоліки, зрозуміти, що роблять конкуренти краще або гірше і як можна покращити власну позицію на ринку;

- розробка стратегій розвитку: на основі проведеного аналізу розробляються стратегії розвитку, які враховують сильні сторони підприємства, можливості ринку та конкурентний ландшафт. Це може включати стратегії

росту, диверсифікації продуктів, удосконалення процесів, партнерство з іншими компаніями та інші напрямки;

– формування плану дій: після розробки стратегій розвитку формується план дій, який включає в себе конкретні кроки, терміни виконання, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для впровадження стратегій;

– моніторинг та коригування: останнім етапом є моніторинг впровадження стратегій та коригування плану дій відповідно до змін у середовищі. Це допомагає забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до нових умов і зберегти стійкість інноваційного розвитку.

Цей етап допомагає підприємствам в сфері послуг виявити стратегічні можливості, побудувати ефективні стратегії розвитку та забезпечити їхню успішну імплементацію в умовах бізнес-середовища що змінюється.

Етап «моніторинг і вдосконалення» є важливою частиною процесу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Цей етап спрямований на постійне спостереження за виконанням стратегій, виявлення проблем та можливостей для вдосконалення і подальшого розвитку. Нижче наведено деталізацію кожної частини цього етапу:

– моніторинг виконання стратегій: першим кроком є постійний моніторинг виконання стратегій розвитку, які були розроблені на попередніх етапах. Це включає в себе оцінку досягнутих результатів, відстеження прогресу за ключовими показниками успішності (KPIs) та аналіз виявлених ризиків та проблем;

– виявлення проблем та можливостей: наступним кроком є виявлення проблем, які виникають під час виконання стратегій, а також ідентифікація нових можливостей для покращення діяльності підприємства. Це може включати в себе аналіз даних, звітів, відгуків клієнтів та інші джерела інформації;

– аналіз та оцінка проблем і можливостей: після виявлення проблем і можливостей проводиться їхній аналіз та оцінка. Це включає в себе визначення причин проблем, виявлення потенційних ризиків та переваг нових можливостей для розвитку;

– розробка плану вдосконалення: на основі аналізу проблем і можливостей розробляється план вдосконалення, який включає в себе конкретні заходи та дії для вирішення проблем і використання можливостей. Цей план враховує ресурси, строкові рамки та відповідальність за впровадження;

– впровадження плану вдосконалення: після розробки плану вдосконалення відбувається його впровадження. Це може включати в себе організаційні зміни, впровадження нових технологій, навчання персоналу та інші заходи;

– постійний моніторинг та корекція: останнім кроком є постійний моніторинг впровадження плану вдосконалення та корекція стратегій відповідно до змін у середовищі. Це допомагає підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними до нових викликів і змін у ринкових умовах.

Цей етап є важливим для того, щоб підприємства могли постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищувати ефективність та стійкість у інноваційному розвитку в умовах змін бізнес-середовища.

Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища передбачає багатокomпонентну взаємодію між різними учасниками, кожен з яких відіграє специфічну роль у формуванні достовірної, актуальної та релевантної інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Така взаємодія потребує чіткої структуризації функцій усіх залучених суб'єктів, оскільки ефективність моніторингового процесу значною мірою залежить від повноти охоплення джерел інформації, якісного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, а також спроможності до практичного використання аналітичних висновків у системі управління інноваційним розвитком.

З огляду на це, доцільним є визначення ключових учасників моніторингу та конкретизація їх ролі в межах запропонованої моделі, табл. 3.8. Такий підхід дозволяє забезпечити системність, прозорість і координацію моніторингових процедур, сприяє налагодженню ефективної комунікації між різними секторами, а також формує умови для міжрівневого узгодження цілей і показників

інноваційного розвитку.

У контексті забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг моніторинг розглядається як багаторівневий процес, що передбачає активну взаємодію між різними категоріями учасників – державними органами, підприємствами, громадськими об'єднаннями, експертним середовищем, інституціями підтримки, цифровими платформами, а також безпосередньо громадянами.

Таблиця 3.8 – Ключові учасники моніторингу та їх роль (джерело: авторська розробка)

Учасник моніторингу	Роль у системі моніторингу
1. Підприємства сфери послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основне джерело даних про інновації (впровадження, результати, труднощі).</li> <li>- виконують внутрішній моніторинг KPIs.</li> <li>- формують запити на нові рішення та вдосконалення.</li> </ul>
2. Держава (органи державного управління)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлює нормативні вимоги до звітності та оцінки інноваційної діяльності.</li> <li>- забезпечує інформаційні платформи, координацію на макро- та мезорівнях.</li> <li>- аналізує зовнішні ризики.</li> </ul>
3. Аналітичні центри, дослідницькі організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збирають, обробляють та аналізують внутрішні й зовнішні дані.</li> <li>- формують узагальнені звіти та прогнози.</li> <li>- проводять бенчмаркінг і порівняльний аналіз.</li> </ul>
4. Професійні асоціації, галузеві кластери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширюють інформацію серед підприємств.</li> <li>- забезпечують участь бізнес-спільнот у порівняльному аналізі.</li> <li>- сприяють формуванню регіональних індикаторів.</li> </ul>
5. Громадянське суспільство, споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- джерело зворотного зв'язку (через опитування, скарги, оцінки).</li> <li>- визначають динаміку споживчих уподобань.</li> <li>- підвищують прозорість моніторингового процесу.</li> </ul>
6. Цифрові платформи та IT-сервіси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечують автоматизований збір, обробку й візуалізацію даних.</li> <li>- полегшують доступ до аналітики та KPIs..</li> <li>- підтримують гнучке налаштування моніторингових параметрів.</li> </ul>
7. Експерти, консультанти, ментори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводять оцінку ефективності стратегій інноваційного розвитку.</li> <li>- дають рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень.</li> <li>- залучаються до інтерпретації результатів.</li> </ul>

Кожен із суб'єктів виконує притаманну йому функціональну роль, що обумовлюється рівнем залучення – мікро-, мезо-, макро-, мегарівень та краудрівень. Злагоджена взаємодія між цими рівнями забезпечує системність моніторингового процесу, його адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також релевантність управлінських рішень.

На мікрорівні, основними суб'єктами виступають самі підприємства сфери послуг. Вони є первинними носіями інформації про внутрішні процеси інноваційного розвитку, а отже, відповідальні за збирання та подання даних щодо нових продуктів, процесів, цифрових рішень, ефективності краудінструментів, показників продуктивності та реакції споживачів. Важливо, що на цьому рівні формуються первинні показники сталості інновацій, які надалі використовуються для узагальненого аналізу. Підприємства також ініціюють інноваційні стратегії й самостійно здійснюють самодіагностику відповідно до встановлених KPI.

На мезорівні, ключову роль відіграють регіональні органи влади, місцеві агенції розвитку, профільні департаменти та інституції інфраструктури підтримки (наприклад, технопарки, бізнес-інкубатори, регіональні платформи трансферу технологій). Вони забезпечують збирання агрегованих даних по регіону, аналізують динаміку кластеризації, регіональні особливості реалізації інновацій, а також ефективність інструментів підтримки малого та середнього бізнесу. Крім того, мезорівень відповідає за створення сприятливого середовища для локалізації інновацій, координацію між різними учасниками, а також за сприяння горизонтальній взаємодії підприємств між собою.

На макрорівні, провідну роль відіграють центральні органи державної влади – міністерства, служби, національні агентства, які здійснюють політико-інституційне супроводження інноваційної діяльності. Вони забезпечують розроблення нормативно-правової бази, формування державних програм підтримки, систем національних індикаторів та цільових орієнтирів розвитку інновацій. На цьому рівні також відбувається моніторинг загальнонаціональних тенденцій, включаючи охоплення цифровими сервісами, масштаби

краудфінансування, участь підприємств у державних інструментах підтримки. Зібрана інформація спрямовується до стратегічних центрів прийняття рішень і використовується для формування середньо- і довгострокових пріоритетів.

На мегарівні діє система міжнародної взаємодії – це, зокрема, глобальні рейтинги та індекси інноваційної конкурентоспроможності (наприклад, Global Innovation Index), а також участь України в міжнародних програмах, ініціативах та міждержавних проєктах. У цьому процесі залучаються МЗС, міжнародні представництва, інтеграційні структури, науково-аналітичні центри, які проводять порівняльний аналіз на основі кроскраїнних даних. Мегарівень відіграє роль «дзеркала» зовнішнього сприйняття інноваційного потенціалу країни, що впливає на інвестиційну привабливість, імідж та міжнародну кооперацію.

На краудрівні, основними учасниками є громадяни, громадянське суспільство, користувачі цифрових платформ, краудспільноти. Вони виступають джерелом не лише ідей, а й неформалізованої інформації, оцінок, зворотного зв'язку та сигналів щодо актуальних суспільних запитів. Через інструменти електронної участі, краудфандингові платформи, механізми громадського голосування та відкритої експертизи краудспільнота бере участь у моніторингу інновацій на рівні соціальної релевантності та легітимності. Така участь підвищує прозорість моніторингу, зміцнює довіру до процесу і сприяє формуванню адаптивних, соціально вмотивованих управлінських рішень.

Таким чином, кожен учасник моніторингу – від окремого підприємства до міжнародного інституційного партнера – виконує важливу роль у забезпеченні комплексності, релевантності й ефективності процесу моніторингу стійкості інноваційного розвитку. Синергія між рівнями дозволяє не лише акумулювати дані з різних джерел, а й формувати збалансовану політику розвитку, здатну реагувати на виклики багаторівневого зовнішнього середовища.

Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, як складова інтегрованої концепції управління інноваційною стійкістю, виконує не лише інструментальну, а й системоутворювальну функцію. Його реалізація

передбачає чіткий розподіл ролей між різними учасниками інноваційної екосистеми, відповідно до їх рівня включення в управлінський контур — від стратегічного до операційного.

Ініціювання моніторингу здійснюється на макрорівні, з боку центральних органів виконавчої влади та профільних державних агенцій. Саме вони закладають концептуальні основи, методологічні підходи, а також визначають національні пріоритети у сфері інноваційного розвитку, формують нормативно-правове підґрунтя та забезпечують міжсекторальну координацію. Їхнім завданням є формування державного запиту на оцінку інноваційної стійкості та інтеграція результатів моніторингу у стратегічні документи – програми, плани, дорожні карти.

Реалізація моніторингу, тобто безпосередній процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, забезпечується на мезо- та мікрорівнях. На мезорівні ця функція покладається на регіональні агенції розвитку, торгово-промислові палати, галузеві об'єднання, які виступають як посередники між центральною владою і підприємствами, акумулюючи інформацію, репрезентативну для певного регіону або галузі. Також саме на цьому рівні формується аналітична інфраструктура, розробляються індикатори, здійснюється моделювання трендів і прогнозування ризиків.

На мікрорівні ключовими агентами моніторингу є підприємства сфери послуг, які забезпечують первинну інформацію про динаміку інноваційних процесів, організаційні зміни, економічні результати та адаптивність до зовнішніх викликів. Вони не лише постачають дані, а й використовують результати моніторингу для внутрішнього аналізу, стратегічного планування, оптимізації інноваційних рішень, формування запитів до регіональних і державних інституцій.

Особливу роль у цій системі відіграє краудрівень, який є новим інституційним виміром у контексті цифрової трансформації управління. У межах концепції, реалізованої через платформу INNOCRAFT.UA, громадяни, професійні спільноти, незалежні експерти та представники креативного сектору

виступають як активні суб'єкти моніторингу. Їхня участь реалізується через інструменти крауданалізу, відкриті опитування, партисипативні дослідження, модерацію індикаторів релевантності. Саме краудрівень забезпечує соціальну валідацію інноваційних рішень, формування запиту «знизу» та підвищення прозорості, достовірності та гнучкості моніторингу як елемента загальної системи управління.

Координація моніторингу в межах концепції передбачається через спеціалізовану цифрову інфраструктуру, що забезпечує інтеграцію потоків даних, їх візуалізацію, аналітичну обробку та багатоцільове використання. У цьому контексті цифрові крауд-платформи виступають не лише як технічне рішення, а як інституціоналізований простір для взаємодії учасників усіх рівнів.

Використання результатів моніторингу здійснюється на всіх рівнях. На макрорівні – для формування інноваційної політики, на мезорівні – для регіонального розвитку, на мікрорівні – для прийняття управлінських рішень у межах підприємств, а на краудрівні – для посилення інституційної легітимності інноваційної діяльності, забезпечення відкритості й соціальної релевантності змін.

*Таким чином,* моніторинг, інтегрований у концептуальну модель управління інноваційною стійкістю, забезпечує багаторівневу, симетричну і зворотно зв'язану взаємодію, де кожен учасник має визначене функціональне навантаження, а результатом є підвищення адаптивності, прозорості та ефективності інноваційного розвитку у сфері послуг.

## Висновки до розділу 3

Формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища здійснювалося на засадах багаторівневої інтеграції, адаптивності та краудінклюзивності. На підставі узагальнення теоретичних положень та аналітичних висновків, сформованих у розділах 1 і 2, а також урахування динаміки трансформаційних ризиків і можливостей, зумовлених сучасним цифровим, соціальним і геополітичним контекстом, отримані такі науково обґрунтовані результати та практичні розробки:

1. Сформовано *концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг*, який виступає системоутворюючою рамкою для всієї моделі. Він базується на п'ятирівневому підході (мікро-, мезо-, макро-, мега-, краудрівень), де кожен рівень виступає автономною, але взаємопов'язаною підсистемою. На мікрорівні розкривається внутрішня спроможність підприємств до інноваційного саморозвитку. Мезорівень охоплює регіональні екосистеми, кластери, ділові альянси. Макрорівень структуровано навколо державної стратегії, мега — глобальні тренди, крауд — горизонтальні соціальні діджитал-практики. Держава виконує роль координатора макрорівня: формує національні пріоритети, створює інституційну архітектуру, забезпечує синергію між рівнями через нормативне регулювання, фінансові інструменти та діджитал-стратегії.

2. Запропоновано *структуру організаційно-економічного забезпечення інноваційної стійкості підприємств сфери послуг*, що функціонально реалізує положення концепту, що представлена за рівнями управління та галузевою спеціалізацією, включаючи фінансові, кадрові, цифрові та партнерські компоненти. Враховано специфіку підсекторів сфери послуг. Роль держави полягає в інституційному дизайні цього забезпечення: розробка інноваційних політик, механізмів доступу до грантів і кредитів, цифрова інфраструктура, стимулювання інтеграції бізнесу в міжнародні інноваційні ланцюги.

3. Розроблено *моніторингову систему оцінювання інноваційної стійкості підприємств сфери послуг*, що забезпечує адаптивну керованість інноваційними процесами. Вона включає багаторівневу логіку КРІ: інноваційні результати (нові продукти, частка доходів від інновацій), процеси (час виходу на ринок), сприйняття (репутаційна оцінка, лояльність споживачів). Інтеграція крауданалітики, цифрових індикаторів і відкритих даних дає змогу відстежувати ефективність на реальному часі. Держава виконує функцію гарантованого джерела даних, розробника стандартів моніторингу, провайдера відкритої інформації (через офіційні реєстри, публічні портали), і забезпечує методичне навчання підприємств моніторинговим практикам.

4. *Інституалізовано систему управління ризиками інноваційного розвитку підприємств сфери послуг*, яка охоплює три рівні: операційні (внутрішні), контекстуальні (ринкові), стратегічні (системні). Передбачено інструменти управління ризиками — цифрові кабінети ризик-менеджменту, пісочниці для апробації інновацій, фінансові буфери. Ризики класифіковано за джерелами, механізмами впливу, динамікою. Держава відіграє роль регулятора: впроваджує адаптивне правове середовище, фінансує захисні механізми, забезпечує страхування ризиків інноваційних інвесторів.

5. *Охарактеризовано інфраструктуру довіри як основу соціальної легітимації концепту*, яка складається з цифрових платформ, публічної інформації, інструментів оцінювання. Це забезпечує репутаційне моделювання, зворотний зв'язок, горизонтальну взаємодію. Такі елементи як електронна участь, краудоцінювання, відкриті відгуки — сприяють прозорості управлінських рішень. Держава гарантує функціонування цієї інфраструктури через: безпечні цифрові середовища (Дія), механізми кіберзахисту, публічні портали взаємодії, відкритість бюджетних процесів та цифрову репутацію.

6. Розроблено *модель цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA*, яка функціонує як середовище для повного інноваційного циклу: ідеяція – аналіз – прототипування – фінансування – реалізація – менторинг. Платформа побудована за принципами модульності, адаптивності, масштабованості. Вона

поєднує представників держави, бізнесу, громадськості у єдиному цифровому просторі. Держава виконує функції співініціатора, нормативного модератора та замовника результатів інноваційних рішень. Її участь включає фінансове сприяння платформі, впровадження державно-приватних партнерств, інтеграцію до державних систем стратегічного планування.

7. Науково обґрунтовано використання краудтехнологій як інституційної основи цифрового інноваційного середовища, з акцентом на краудінтелекті, краудтестуванні, краудволонтерстві. Це дозволяє реалізувати інноваційний процес як відкриту екосистему, у якій кожен суб'єкт може сприяти появі інновацій. Держава забезпечує інституціалізацію краудмеханізмів, їх легалізацію у форматі краудбюджетування, відкритих конкурсів і громадських ініціатив, та підтримує впровадження краудових форматів у державне управління.

8. Сформовано методичний підхід до побудови системи стратегічного моніторингу інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, який об'єднує діагностику, оцінювання, прогнозування, реагування. Система базується на комбінації індикативного моделювання, трендового аналізу, бенчмаркінгу, крауданалітики. Це дає змогу формувати стратегічні вектори розвитку та адаптувати стратегії в реальному часі. Держава реалізує цю функцію через стратегічне планування на рівні міністерств, координацію з місцевими органами влади, узагальнення даних моніторингу для коригування політик.

Відтак, підтвердилася робоча гіпотеза дослідження щодо того, що стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища може бути забезпечена шляхом формування ефективного організаційно-економічного інструментарію, розробленого з урахуванням полярності впливу внутрішніх і зовнішніх імпакт-факторів, а також за умови системної підтримки з боку державних інституцій на мікро-, мезо-, макро- та крауд-рівнях.

Результати досліджень розділу 3 опубліковані у таких працях автора [1, 3, 4, 5, 9, 10]

## ВИСНОВКИ

Дисертація містить теоретичне узагальнення і запропоноване автором *нове вирішення наукового завдання*, яке полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів щодо організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища та положень щодо формування його інструментарію.

Отримані теоретичні та науково-практичні результати роботи дозволили дістати *таких висновків*:

1) на підставі систематизації міждисциплінарних підходів та критичного аналізу наукових джерел удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, у тому числі уточнено зміст понять «інноваційна активність», «інноваційна стійкість», «сервісна інновація». Запропоновано авторське визначення «стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг» як їх здатності зберігати, адаптувати та розвивати інноваційний потенціал у динамічному зовнішньому середовищі шляхом інтеграції цифрових, організаційних, інституційних та краудресурсів з урахуванням полярності впливу імпаکت-факторів різного рівня. Це розширює наукову базу аналізу інноваційної динаміки у сфері послуг. На основі системного підходу до вивчення середовища функціонування підприємств проведено систематизацію *факторів мінливості зовнішнього середовища* за рівнями дії, а саме: мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівень. У межах кожного рівня виокремлено відповідні виклики, ресурсні обмеження, можливості та інституційні умови впливу. Така структуризація дозволяє цілісно представити модель взаємодії чинників, що визначають стійкість інноваційного розвитку, та створює базу для багаторівневої політики підтримки підприємств;

2) обґрунтовано та представлено модель багаторівневого управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг, що базується на поєднанні традиційних мікро-, мезо- та макрорівнів з новим — краудрівнем, який виконує

функцію інтеграційної надструктури. Такий підхід дозволяє посилити ефективність управління завдяки формуванню відкритої системи взаємодії між основними акторами інноваційної екосистеми, включаючи як інституційних, так і неформальних учасників. Краудрівень забезпечує додаткову мобілізацію ресурсів, ідей, знань і соціального капіталу через цифрові платформи, краудтехнології та інструменти громадської участі, що підвищує адаптивність підприємств, сприяє масштабуванню інноваційних рішень і знижує транзакційні витрати. У запропонованій моделі передбачено гармонізацію вертикальної взаємодії (від підприємства до держави) з горизонтальними зв'язками (між підприємствами, спільнотами, споживачами), що дозволяє оперативно реагувати на виклики середовища та підтримувати стійкий інноваційний розвиток у сфері послуг. Представлена візуальна структура моделі відображує функціональні зв'язки між усіма рівнями управління. Її доповнює деталізована характеристика кожного рівня з позицій функцій, ресурсів, викликів та інструментів управління, що дозволяє обґрунтувати унікальну роль краудрівня як ключового елементу сучасної моделі управління інноваціями у сервісній економіці;

3) здійснено комплексну оцінку чинників, що впливають на інноваційну стійкість підприємств сфери послуг, з урахуванням багатофакторної природи внутрішнього середовища. Методологічною основою оцінювання стало поєднання якісних та кількісних методів аналізу, зокрема експертного оцінювання, побудови матриці полярності впливу та SWOT-аналізу, що дозволило досягти балансу між формалізованими параметрами та суб'єктивними судженнями фахівців. Такий підхід забезпечив можливість не лише об'єктивної верифікації впливів окремих факторів, а й виявлення внутрішніх резервів інноваційного розвитку підприємств. Здійснене експертне оцінювання дозволило ідентифікувати пріоритетні внутрішні чинники, які найсуттєвіше впливають на інноваційний потенціал, зокрема управлінську спроможність, інноваційну культуру, цифрову готовність, рівень компетентності персоналу, організаційну гнучкість. На основі узагальнених результатів розроблено аналітичну матрицю «Фактор – Полярність – Сила впливу», яка стала ключовим

інструментом структурованої візуалізації внутрішніх компонентів інноваційної стійкості. Побудова цієї матриці дала змогу типологізувати чинники за ступенем сприятливого або стримуючого впливу та за інтенсивністю дії, що є важливим підґрунтям для стратегічного планування та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Застосування матриці дозволяє точно діагностувати слабкі місця в системі управління інноваціями, сформулювати цільові завдання для коригування внутрішньої політики підприємства, а також виявити точки зростання в умовах обмежених ресурсів. Вона є ефективним інструментом для функціонування підприємств у режимі підвищеної турбулентності середовища, оскільки дає змогу динамічно адаптувати управлінські дії до актуальних загроз і можливостей. Додатково матриця може бути використана як основа для побудови системи моніторингу внутрішніх резервів інноваційного оновлення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;

4) на основі концептуального моделювання багаторівневої взаємодії акторів інноваційної системи розроблено концепт забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, у якому узгоджено мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівень управління. Такий концепт ґрунтується на ідеї гармонійної взаємодії між усіма суб'єктами інноваційної екосистеми з урахуванням специфіки сервісної економіки, де ключову роль відіграє здатність до швидкої адаптації, відкритості до змін та високого ступеня взаємозалежності між внутрішніми й зовнішніми умовами. Інтеграція зазначених рівнів в єдину концептуальну рамку дозволяє поєднувати внутрішній потенціал підприємства (мікрорівень), інфраструктурну й кластерну підтримку на регіональному рівні (мезорівень), нормативно-інституційну політику держави (макрорівень), глобальні технологічні та ринкові тренди (мегарівень), а також колективні ресурси та цифрову участь суспільства (краудрівень). Це забезпечує формування цілісної платформи для стабільного інноваційного розвитку, яка здатна функціонувати у складному та нестабільному зовнішньому середовищі. Особливістю концепту є передбачення механізмів координації стратегій між усіма рівнями управління, що базуються на цифровій підтримці, відкритих

інституційних каналах і залученні громадянського суспільства до інноваційних процесів. У межах цієї моделі важливе місце займає соціальна інклюзивність, що забезпечує прозорість, легітимність і широку підтримку змін з боку зацікавлених сторін. У результаті реалізації запропонованого концепту створюється системна стійкість інноваційного розвитку, яка підтримується завдяки синергії зусиль державного, приватного та громадського секторів;

5) у межах розробленого науково-методичного підходу до використання краудтехнологій створено модель цифрової крауд-платформи INNOCRAFT.UA, яка є інноваційним інструментом організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Структура платформи охоплює шість взаємопов'язаних функціональних блоків: ідеяція, експертиза, прототипування, фінансування, реалізація та менторство, що в сукупності формують повний інноваційний цикл – від генерації ідеї до її практичного втілення й підтримки. Ключовою особливістю платформи є поєднання технологічної підтримки інноваційних процесів із механізмами краудучасті, що забезпечує активне залучення громадян, незалежних експертів, представників бізнесу та державних інституцій. Платформа не лише слугує цифровим середовищем для мобілізації ідей, ресурсів і знань, а й виконує роль комунікативного інструмента, що сприяє горизонтальній інтеграції інноваційних ініціатив та створенню партнерських моделей взаємодії. Реалізація моделі спрямована на розширення можливостей підприємств щодо відкритих інновацій, спрощення доступу до фінансування, забезпечення публічної експертизи, підтримку малого та середнього бізнесу, а також формування прозорих умов для інноваційної діяльності. Участь держави в роботі платформи виражається через регуляторну підтримку, забезпечення цифрової інфраструктури, відкритість даних та стимулювання партнерств;

б) на основі методології адаптивного стратегічного управління розроблено багаторівневу систему моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, яка враховує складність сучасного зовнішнього середовища та потребу в оперативному прийнятті обґрунтованих

управлінських рішень. Запропонована система передбачає чітку етапність: постановку стратегічних і тактичних цілей, визначення релевантних КРІ для кожного рівня аналізу, збір і обробку інформації з використанням цифрових інструментів, здійснення порівняльного аналізу та формування рішень на основі результатів оцінювання. Інтегрованість системи досягається завдяки поєднанню традиційних джерел даних (звітність, статистика, фінансові індикатори) з крауданалітикою, яка базується на залученні інформації з платформ відкритих ідей, соціальних мереж, публічних краудініціатив і відгуків споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечити вищу ступінь актуальності, гнучкості та глибини аналізу, що є надзвичайно важливим у високодинамічному середовищі сервісної економіки. Крім цього, запропонована система створює передумови для ефективної взаємодії між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством. Державна участь реалізується через нормативно-правове регулювання, розвиток інфраструктури відкритих даних і підтримку цифрових рішень для збору та обробки інформації. Такий підхід дозволяє не лише здійснювати системний моніторинг на постійній основі, а й забезпечує адаптивність управлінських дій, орієнтованих на стійке інноваційне зростання підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Відтак, вирішення поставлених завдань дослідження довело, що сформульована робоча гіпотеза підтвердилася, а апробація розробленого інструментарію та методик довела їх практичність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова, Л. І., Забарна, Е. М., & Філіппова, С. В. (2016). *Інноваційний розвиток підприємства: Підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Одеса: ОНПУ: Бондаренко М. О. 700 с. URL: [https://economics.net.ua/files/scientific-base/study-materials/fedylova\\_filippova\\_zabarna\\_2016.pdf](https://economics.net.ua/files/scientific-base/study-materials/fedylova_filippova_zabarna_2016.pdf)
2. Кузьмін О. Є. Інноваційна ємність підприємств: методичні положення з аналізування та оцінювання / О. Є. Кузьмін, О. Ю. Жигало // *Бізнес Інформ*. - 2020. - № 3. - С. 59-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_3_9)
3. Станіславик, О. В., Коваленко, О. М., & Моргунова, Т. І. (2018). Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право: Інформаційно-аналітичний журнал*, (8), 4–8.
4. Масленніков, Є. І., Кузнєцов, Е. А., Сафонов, Ю. М., Філіппова, С. В., та ін. (2016). *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* (Вип. 1). Херсон: Грінь Д. С. 854 с. URL: [https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/maslennikov\\_mon.pdf](https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/maslennikov_mon.pdf)
5. Меркулов, М. М. (2008). *Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: Монографія*. Одеса: Фенікс. 344 с.
6. Продіус, О. (2019). Strategy of innovative development in the enterprise management system. *Socio-Economic Problems and the State*. <https://doi.org/10.33108/SEPD2019.02.210>  
URL:[https://www.academia.edu/111512329/Strategy\\_of\\_innovative\\_development\\_in\\_the\\_enterprise\\_management\\_system?uc-g-sw=87357630](https://www.academia.edu/111512329/Strategy_of_innovative_development_in_the_enterprise_management_system?uc-g-sw=87357630)
7. Чухно, А. А. (2022). *Інноваційна економіка: глобальні тенденції і Україна*. Київ: Либідь. 388 с.
8. Дорошкевич, К. О., Колінко, Н. О., & Дзвоник, Р. Я. (2024). Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*, (190), 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>
9. Сусіденко, В. Т., & Сусіденко, Ю. В. (2020). Реалії інноваційного

розвитку підприємств України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(6), 183–193. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0217>

10. Микитюк, П. П. (Ред.). (2023). *Інноваційний розвиток підприємства: Підручник*. Тернопіль: ЗУНУ. 320 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49869/1/Інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf>

11. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Nikolenko L., Mazur Yu., Ingram K. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises / *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 5 pp. 118-124 URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1870-2021/content-5-2021/5998-118> <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-5/118>

12. Шапошников К.С., Космідайло, І. В. & Листопад, Є. І. (2025). Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Інфраструктура ринку: Збірник наукових праць*, (82), 285–290. <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-46>

13. Brzeziński, Ł., Koliński, A., & Wyrwicka, M. K. (2023). The importance of innovation for the development of enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, (88). DOI: <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2023.088.02>

14. Huang, H., Qi, B., & Chen, L. (2022). Innovation and high quality development of enterprises—Also on the effect of innovation driving the transformation of China’s economic development model. *Sustainability*, 14(14), Article 8440. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148440>

15. Wojnicka-Sycz, E., Piróg, K., Tutaj, J., Walentynowicz, P., Sycz, P., & TenBrink, C. (2022). From adjustment to structural changes – Innovation activity of enterprises in the time of COVID-19 pandemic. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Advance online publication, 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2036951>

16. Майборода, В. М. (2022). Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. *Підприємництво і торгівля*, (33), 49-52. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-07>

17. Гринько, Т. В., & Максимчук, О. С. (2015). Проблеми та перспективи

інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*, (1), 255-260 [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Pe kon\\_2015\\_1\\_33](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Pe kon_2015_1_33)

18. ЛУПАК, Р., & НАКОНЕЧНА, Н. (2024). Сценарії формування резервів підвищення економічної ефективності підприємств сфери послуг з орієнтацією на інноваційний розвиток. *Innovation and Sustainability*, (1), 43-49. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.43.49>

19. Гончар, О., & Бердичевський, А. (2024). Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>

20. Гончар, О. І., & Бердичевський, А. В. (2024). ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (78), 22-27. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03>

21. Саврас, І. З., & Фединець, Н. І. (2023). Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (74), 108-114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

22. Коломицева, О. В., & Опаленко, А. М. (2018). Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (50), 102-114. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2477>

23. Мігус, І. П., & Коваль, Я. С. (2021). Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62)), 159-165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>

24. Безус, А. М., Шафранова, К. В., & Безус, П. І. (2018). Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 22-25. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6039&i=4>

25. Oliinyk, L. V. (2017). Управління інноваційним розвитком

підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*, (3 (27)), 51-59. <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/4997>

26. Шкуренко, О., & Чорна, Т. (2023). Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)

27. Македон, В. В., Валіков, В. П., & Федьора, С. С. (2019). Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*, (1), 108-125. [Http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=ever\\_2019\\_1\\_11](Http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ever_2019_1_11)

28. Susidenko, V., & Susidenko, J. (2020). Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(6), 183-193. <https://doi.org/10.32750/2020-0217>

29. Куцик, В. І., & Майборода, В. М. (2022). Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (67), 49-54. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-07>

30. Юхновська, Ю. О., Діденко, А. В., & Корнелюк, Б. В. (2024). Напрямки інноваційного розвитку туристичної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 321-330. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.38>

31. Шкуренко, О., & Чорна, Т. (2023). Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)

32. Кліпкова, О. І. (2022). Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг. *Підприємництво та інновації*, (25), 46-50. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.7>

33. Петренко, С. (2023). Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (4 (10)), 32-42. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4)
34. Кириченко, О. С. (2022). Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (66)), 107-115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>
35. Павловський, С. А., Мельник, Н. О., & Косяк, О. Є. (2023). Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 34-42. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>
36. Панфілова, Я.А. (2021). Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро-та мезорівень. *Економіка і суспільство*, (34), 272–285. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>
37. Васильченко, О. О. (2023). Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(47). <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-53-68>
38. Портной, Є. В. (2024). Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (6 (15)), 31-38. <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>
39. Саврас, І. З., & Фединець, Н. І. (2023). Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (74), 108-114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
40. Занора, В. О. (2021). Стратегічне управління інноваційними проектами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, (1), 72-85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25>
41. Романенко, Є. О., & Чаплай, І. В. (2016). Сучасний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*, (4 (2)), 268-275. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?)

i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp  
\_meta&c21com=s&2\_s21p03=fila=&2\_s21str=nvp\_2016\_4%282%29\_\_13

42. Мурзабулатова, О., Легеза, О., & Толмачов, Д. (2025). Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137>

43. Кучер, М., Жидик, А., Товт, Ю., & Стрілець, С. (2024). Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 285-288. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>

44. Широкова, І. С., & Копішинська, К. О. (2019). Методи залучення інвестицій в інноваційний розвиток підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством, 34-34. <http://tta.org.ua/index.php/wissn031/article/view/179314>

45. Iliashenko, S. M., Shypulina, Y. S., & Iliashenko, N. S. (2023). Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Problemy Ekonomiky*, (1), 96-104. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417949>

46. Асанов, А. В., Дудок, К. С., Любчинський, Л. І., & Сорока, Я. В. М. (2024). Удосконалення інвестиційної стратегії за мінливих умов функціонування підприємства. *Академічні візії*, (32). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1248>

47. Шафієва, Л. Г. (2015). Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 123-126. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_29](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=nvmgu_eim_2015_13_29)

48. Лавриненко, С. О., & Зелінська, А. М. (2019). Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*, (37), 99-102. <http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbu/cgiirbis\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\_meta&c21com=s&2\_s21p03=fila=&2\_s21str=bses\_2019\_37\_20

49. Жихарєва, В. В., & Савельєва, Т. М. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*, 9, 423–427. <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=417>

50. Мирощенченко, І. (2018). *Автореферат дисертації: інноваційна діяльність підприємств сфери послуг* [PDF]. Львівська політехніка. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1333/arefmyroshchenko.pdf>

51. Сакевич, Л. С. (2020). Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Економічна аналітика: проблеми та рішення*, 3(59), 32–45. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59\\_2020/32.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/32.pdf)

52. Ткачук, О. і Германюк, Н. 2021. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 4(40) (Чер 2021), 90-99. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>.

53. Дерманська, І. О. (2018). *Автореферат дисертації: інноваційна діяльність у соціальних послугах* [PDF]. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4736/1/Дерманська%20автореферат.pdf>

54. Петрова, Н. М. (2015). *Інноваційна діяльність: сутність і напрями розвитку* [Монографія]. Бібліотека «КРОК». URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/petrova\\_0002.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/petrova_0002.pdf)

55. Ковтуненко, Ю. В. (2020). *Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства* [Автореферат]. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Автореферат-Ковтуненко.pdf>

56. Ястремська, О. М., & Демченко, Г. В. (2018). *Активізація інноваційної діяльності підприємств* [Монографія]. Харків: ФОП Лібуркіна. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20633>

57. Кацемір, Я. В. (2016). Теоретичні особливості інноваційної діяльності в сфері побутового обслуговування. *SEMI – наукові журнали та конференції*, 3(847), 103–106. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal->

paper/2017/jun/2751/visnyk2016-103-106.pdf

58. Харів, П. С. (2003). *Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів* [Монографія]. Тернопіль: Економічна думка. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31572/1/mon\\_invest\\_hariv.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31572/1/mon_invest_hariv.pdf)

59. Яненко, І. Г., & Бабкова-Пилипенко, Н. П. (2015). Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Scientific review*, 4(14). <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/465>

60. Piletska, S. T., & Miahkykh, I. M. (2017). Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, 117(6), 121-128.

61. Приходченко, Т. А. (2017). Фактори та умови формування інноваційного середовища регіону. *Інтелект XXI*, (4), 94-98. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.14>

62. Кулак, Н. В. (2018). Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, (6), 95-100. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=vknutden\\_2018\\_6\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=vknutden_2018_6_11)

63. Михайлик, О., & Бірак, Ю. (2023). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*, 58, 86–104. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

64. Лозовський, О., & Попадюк, Д. Я. (2023). Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 3, 2023; Bologna, Italy), 19-24. <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>

65. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>

66. Заїка, С. О. (2015). Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (20, Вип. 6), 94-97. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=vonu\\_econ\\_2015\\_20\\_6\\_22](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=vonu_econ_2015_20_6_22)
67. Varybina, Y., & Gaydenko, E. (2020). Вплив факторів на конкурентоспроможність ринку туристичних послуг в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2(22), 43-53. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-43-53>
68. Цюцюпа, С. В. (2019). Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*, (1), 221-229. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-221-229>
69. Сабадаш, Л. О. (2020). Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*, (1-2), 117-124. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.17>
70. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update – Fall 2023*. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update-fall-2023>
71. Державна служба статистики України. (2021). *Зайнятість та безробіття населення України у 2020 році*. <https://ukrstat.gov.ua/>
72. НБУ. (2024). *Платіжний баланс України — щоквартальні дані 2019–2024*. <https://bank.gov.ua/>
73. Скільки-Скільки. (2024, березень 14). *У 2023 році експорт послуг перевищив імпорт на \$4 млрд*. <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-eksport-poslulh-perevyshchuv-import-na-4-mlrd/>
74. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. (2023). *Стан і перспективи продуктивності праці в Україні*. <https://ier.com.ua/>
75. Державна служба статистики України. (2022). *Інноваційна діяльність підприємств*. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyuna-diyalnist-pidpryyemstv-1>
76. Державна служба статистики України. (2024). *Обстеження*

*інноваційної діяльності підприємств за 2022–2024 роки.*

<https://zakon.rada.gov.ua/go/v0123832-24>

77. Державна служба статистики України. (2022). *Методологічні положення щодо інноваційної діяльності підприємств.*

[https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2022/418/418.pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/418/418.pdf)

78. Верховна Рада України. (2024). *Статистика витрат на інновації.*  
<https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024>

79. National Bank of Ukraine. (2024). *Balance of payments of Ukraine: Export of services by type (2019–2024).* <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#2>

80. IT Ukraine Association. (2024). *IT Industry in Ukraine: Annual Report 2023–2024.* <https://itukraine.org.ua/en/annual-research-2024.html>

81. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *Ukrainian IT resilience: Sectoral brief.* <https://thedigital.gov.ua/reports/it-sector-report-2024>

82. Center for Digital Innovation. (2023). *Digital Resilience During Wartime: Ukraine's IT Sector.* <https://cdi.org.ua/reports/2023-innovation>

83. Diia.City. (2023). *Official statistics of residents.* <https://diia.city/residents>

84. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Diia.City Progress and Challenges.* <https://thedigital.gov.ua/news/report-2023-diia-city>

85. ДАРТ України. (2024). <https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report>

86. Павлюк, С. (2025). СТАН РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>

87. Державна служба статистики України [https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2022/2\\_03\\_12\\_03\\_2022.htm](https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2022/2_03_12_03_2022.htm)

88. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. (2024). *Кількість зареєстрованих підприємств за видами економічної діяльності на 1 січня 2019–2023 років.* Державна служба статистики України. [https://dp.ukrstat.gov.ua/statinfo/graf/grafik\\_statinf\\_2024.shtml](https://dp.ukrstat.gov.ua/statinfo/graf/grafik_statinf_2024.shtml)

89. National Institute for Strategic Studies. (n.d.). *Інноваційні перетворення*

на транспорті як чинник модернізації економіки України. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovaciyni-peretvorennya-na-transporti-yak-chinnik-modernizacii>

90. iTechUA. (2023, December 12). *Інтернет речей у логістиці: як IoT змінює транспортування вантажів*. <https://itechua.com/other/260885>

91. Муляр, Н. А. (2023). Інноваційні технології в логістичних системах: сучасні виклики. *Вісник економіки та транспорту*, (2). <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/342>

92. Webuild Ukraine Fund. (2024). *Our expertise: Infrastructure recovery and logistics modernization*. <https://www.webuildukrainefund.org/our-expertise>

93. AccredIT. (2023). *Інновації в транспортній логістиці: приклади ефективного впровадження в Європі та Україні*. [https://www.accredit.org/uk/shipping-and-transportation-companies/innovation-in-transportation-logistics/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.accredit.org/uk/shipping-and-transportation-companies/innovation-in-transportation-logistics/?utm_source=chatgpt.com)

94. Centre for Economic Strategy. (2024). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>

95. OECD. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf)

96. National Bank of Ukraine & IFC. (2024). *IFC and NBU strengthen partnership to support SMEs access to finance*. <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-and-national-bank-of-ukraine-strengthen-partnership-to-boost-financial-sector-resilience-support-smes-access-to-finance>

97. UNDP Ukraine. (2024). *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>

98. Державна служба статистики України. *Інноваційна діяльність підприємств 2022–2024*. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist>

pidpryyemstv-1 ukrstat.gov.ua+7stat.gov.ua+7stat.gov.ua+7

99. УкрІНТЕІ / МОН. (2024). *Науково-аналітична доповідь: Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році*. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2024/05.08.2024/Naukovo-analitychna.dopovid-Naukova.naukovo-tekhnichna.ta.innovatsiyna.diyalnist.v.Ukrayini.u.2023.rotsi-05.08.2024.pdf>mon.gov.ua+1mon.gov.ua+1

100. Reuters. (2024, May 9). *War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent*. <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/unece.org+4unece.org+4unece.org+4reuters.com>

101. UNECE. (2025). *Innovation for Sustainable Development Review: Ukraine*. Retrieved from [https://unece.org/sites/default/files/2025-01/ECE\\_CECI\\_ICP\\_2023\\_INF\\_%20Ukraine\\_final\\_0.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2025-01/ECE_CECI_ICP_2023_INF_%20Ukraine_final_0.pdf)

102. Кабінет Міністрів України. (2015). *Про схвалення концепції реформування державної політики в інноваційній сфері*. № 575-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575-2015-p>

103. Верховна Рада України. (2023). *Закон України «Про інноваційну діяльність»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

104. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). *WINWIN 2030: Стратегія цифрового розвитку України*. <https://thedigital.gov.ua/articles/strategiya-winwin2030>

105. Офіційний сайт програми «5–7–9 %». (2023). <https://5-7-9.gov.ua/>

106. Кабінет Міністрів України. (2013). *Програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-p>

107. UNIDO Ukraine. (2025). *GCIP Ukraine 2.0 launch*. <https://www.unido.org/news/gcip-ukraine-launch>

108. GOV.UK. (2025). *Innovate Ukraine – UK-Ukraine cooperation programme*. <https://www.gov.uk/government/news/ukraine-innovation-fund-launch>

109. EU Delegation to Ukraine. (2016). *EU4Business regional programme for*

Ukraine. <https://eu4business.eu/ukraine>

110. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Проекти Diia.Business / Diia.City*. <https://business.diia.gov.ua>

111. Prozorro. (2024). *Державна платформа публічних закупівель*. <https://prozorro.gov.ua>

112. Prozorro.Sale. (2024). *Офіційний сайт*. <https://prozorro.sale>

113. UkraineInvest. (2024). *Офіційний сайт*. <https://ukraineinvest.gov.ua>

114. Create Ukraine. (2024). *Програма підтримки сервісних стартапів*. <https://createukraine.in.ua>

115. European Commission. (2023). *Horizon 2020 and COSME Ukraine participation*. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

116. CDTO Forum. (2025). *Щорічний форум цифрових трансформацій*. <https://cdo.gov.ua/forum2025>

117. DREAM. (2024). *Цифрова екосистема управління відновленням*. <https://dream.gov.ua>

118. Engidaw, A. E. (2021). *Exploring internal business factors and their impact on firm performance: small business perspective in Ethiopia*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(25). <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-021-00169-w>

119. Kim, S., Kim, E., & Suh, Y. (2016). *The effect of service innovation on R&D activities and government support systems in Korea*. *Journal of Open Innovation*, 2(5). <https://jopeninnovation.springeropen.com/articles/10.1186/s40852-016-0032-1>

120. Doloreux, D., Shearmur, R., & Rodríguez, M. (2018). *Internal R&D and external information in knowledge-intensive business service innovation*. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2255–2276. <https://doi.org/10.3846/tede.2018.5694>

121. Wang, C. L., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2021). *Innovation culture and its performance consequences in service firms*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/352387103>

122. Kim, J., & Park, Y. (2020). *The impact of innovation climate on motivation*

*and creativity in organizations*. Journal of Innovation & Knowledge, 5(3).  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X20300245>

123. Ali, M., Ahmed, F., & Nawaz, M. (2023). *Employee-driven innovation in health organizations*. PMC. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10425658/>

124. van Tonder, C. et al. (2023). *Internal organizational factors driving digital transformation for business model innovation in SMEs*. Journal of Business Models, 11(2), 86–109. <https://journalofbusinessmodels.com/vol11/issue2/van-tonder-et-al/>

125. Shatilo, O. (2019). *The impact of internal factors on innovation at the firm level*. Ekonomika, 98(2), 86–95. <https://ekonomika.org.ua/?p=1222>

126. Sporse, T., Tkalic, A., & Moe, N. B. (2021). *Understanding barriers to internal startups in large organizations*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2101.01438>

127. Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *The reengineering revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/07/the-reengineering-revolution>

128. Berman, S. J. (2020). *Digital transformation: opportunities to create new business models*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/340237823>

129. van Tonder, C. et al. (2023). *Digital transformation and innovation in SMEs*. Journal of Business Models. <https://journalofbusinessmodels.com/vol11/issue2/van-tonder-et-al/>

130. Financial resources for innovation. (2022). Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2022.2036597>

131. Innovation funding and financing. (2022). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/358900885>

132. McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

133. Digital Innovation Study. (2024). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/383962325>

134. Innovation Study. (2025). *Is internal R&D a necessary condition to link open innovation and performance?* Innovation: Management, Policy & Practice.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2025.2517858>

135. Запухляк, І. Б., Зелінська, Г. О., & Побігун, С. А. (2018). Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 23, 204-209.

<http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

136. Малик, І. П., & Вецко, Т. М. (2018). Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством*, 110-110. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-3>

137. Грабчук, І., Бугайчук, В., & Аляб'єва, В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>

138. Krupskyi, O. (2015). Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. *European Journal of Management Issues*, 23(4), 64-71. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=458619>

139. Лохман, Н. В. (2019). Систематика концептуальних засад розвитку інноваційного потенціалу туристичних підприємств. *Торгівля і ринок України*, (2 (46)), 114-122. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1748/>

140. Марченко, О. А., Сальнікова, М. В., & Шевельова, К. В. (2019). Інноваційні форми в регіональному управлінні туристичної діяльності. *Економічний вісник університету*, (43), 27-34. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=825360>

141. Давидова, О. Ю. (2015). Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, (1), 241-256. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=esprstp\\_2015\\_1\\_26](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=esprstp_2015_1_26)

142. Чумак, Л. Ф., & Богданова, О. Є. (2015). Економічна стійкість підприємства: фактори та механізм управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (49). <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51138>

143. Сосновська, О. О., & Деденко, Л. В. (2018). Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*, (2), 350-364. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=znpnudps\\_2018\\_2\\_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=znpnudps_2018_2_28)

144. Макух, Т. О., Коробович, Л. П., & Рубан, В. М. (2023). Стійкість як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (18), 122-127. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.13>

145. ГАВЛОВСЬКА, Н., ЗАКУСИЛО, В., РУДНІЧЕНКО, С., & БРЕЦЬКО, Н. (2023). Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 318(3), 75-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>

146. Легомінова, С. В. (2016). Ефективність інноваційної діяльності сучасного підприємства в умовах інформаційної асиметрії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 55-62. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/649>

147. Чепка, В. В., & Матяш, О. К. (2017). Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*, 12, 649-655. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Економiка-i-suspilstvo-12-2017.pdf#page=634>

148. Карпенко, О. О., & Туровець, М. А. В. (2024). Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic synergy*, (4), 77-89. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>

149. Торбич, А. В. (2024). Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*, (36). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440>

150. Восколупов, В., & Чікалкін, С. (2024). Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service*

*Industry Management*, (4), 276-281. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(42))

151. Бріль, М., & Шмалько, Є. (2025). Особливості аналізу конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 340(2), 574-578. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-91>

152. Ситник, Н., & Половко, Д. (2024). Фінансова безпека підприємства в умовах війни: цілі, пріоритети й шляхи забезпечення. *Галицький економічний вісник*, 91(6), 111-122. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48263>

153. Адонін, С. В., & Калашнікова, Ю. М. (2020). Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (4), 155-160. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.19>

154. Маслак, О., & Смірнова, Д. (2024). Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*, (196), 61-66. <https://doi.org/10.30838/EP.196.61-66>

155. Пілецька, С., Коритько, Т., & Сімкова, Т. (2025). Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42>

156. Kickstarter. (n.d.). *Bring creative projects to life*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.kickstarter.com/>

157. Indiegogo. (n.d.). *Launch your idea and fund it with the crowd*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.indiegogo.com/>

158. dobro.ua. (n.d.). *Національна платформа добрих справ*. Retrieved January 12, 2025, from <https://dobro.ua/en/>

159. UNITED24. (n.d.). *Official fundraising platform of Ukraine*. Retrieved January 12, 2025, from <https://u24.gov.ua/>

160. My City. (n.d.). *Crowdfunding platform for urban development projects*. Retrieved January 12, 2025, from <https://mycity.one/>

161. SeedInvest. (n.d.). *Equity crowdfunding for vetted startups*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.seedinvest.com/>

162. Fusor. (n.d.). *The defense-tech startup investment platform*. Retrieved January 12, 2025, from <https://fusor.org/en/>
163. CrowdProperty. (n.d.). *Lending platform for property professionals*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.crowdproperty.com/>
164. Mintos. (n.d.). *Invest in loans, earn passive income*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.mintos.com/>
165. GoFundMe. (n.d.). *Crowdfunding for individuals, causes, and emergencies*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.gofundme.com/>
166. FundRazr. (n.d.). *Free online fundraising platform for causes*. Retrieved January 12, 2025, from <https://fundrazr.com/>
167. Big Idea. (n.d.). *Social innovation crowdfunding platform in Ukraine*. Retrieved January 12, 2025, from <https://biggggidea.com/>
168. OpenIDEO. (n.d.). *Global open innovation platform tackling societal problems*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.openideo.com/>
169. Innocentive. (n.d.). *Open innovation and crowdsourcing platform*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.innocentive.com/>
170. Zooniverse. (n.d.). *People-powered research*. Retrieved January 12, 2025, from <https://www.zooniverse.org/>
171. Шкільняк, М., Мельник, А., Микитюк, П., Дудкіна, О., & Овсянюк-Бердадіна, О. (2019). Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Економіки*, (2), 163-174. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35708>
172. Бойко, З., Горожанкіна, Н., & Грушка, В. (2025). Модернізація систем управління підприємств сфери обслуговування. *Development Service Industry Management*, (1), 29-34. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(4))
173. Воронкова, В. Г., & Ніколаєнко, Є. А. (2025). Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (16)), 9-17. <https://doi.org/10.32782/dees.16-2>
174. Хома, І. Б., & Худоба, С. В. (2025). Управління інноваційними

ризиками в підприємницькій діяльності в умовах війни. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (54), 39-43. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-5>

175. Fedyk, M. (2024). Стратегічне управління в умовах кризи: Адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Philosophy and Governance*, (3-4), 62-69. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>

176. Semenova, V. (2019). Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2-3 (70-71)), 219-226. [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.219-226)

177. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

178. Гвоздь, М. Я., Олинець, А. М., & Остащук, Р. М. (2024). Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (14)), 110-115. <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>

179. Кришталь, Г. О., Касаджик, А. С., & Томах, В. В. (2024). Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, (2 (74)), 46-52. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6>

180. Оводов, Д. А., & Бондаренко, В. М. (2024). Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, (1 (63)), 194-200. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)

181. Токарев, О. М., & Гук, О. В. (2018). Фінансова стійкість підприємств як умова його інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*, (3), 284-291. <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142930>

182. Смолякова, О. М. (2016). Моніторинг виконання діючих стратегій на підприємстві на основі результатів оцінювання їх економічної стійкості. *Бізнес*

*Інформ*, (1), 241-247. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=binf\\_2016\\_1\\_40](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=binf_2016_1_40)

183. Кадол, Л. В. (2016). Особливості комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (10), 359-363. <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1903-kadol-l-v-osoblivosti-kompleksnoji-otsinki-efektivnosti-innovatsijnoji-diyalnosti-pidpriemstva>

184. Скуспький, Р. М., & Зубков, Р. С. (2017). Моніторинг регіональних проблем розвитку інвестиційно-інноваційних процесів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, (4), 461-472. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp\\_meta&c21com=s&2\\_s21p03=fila=&2\\_s21str=vkhnau\\_ekon\\_2017\\_4\\_50](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&2_s21p03=fila=&2_s21str=vkhnau_ekon_2017_4_50)

185. Наконечна, О. С. (2015). Формування та реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії стійкого розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (4), 48-51. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3141&i=9>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Список публікацій здобувача

**Статті у фахових виданнях України**

1. Ковтуненко Д.Ю., Кімінчиджи Г.І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. №6(52). С. 35-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.4. DOI: 10.5281/zenodo.4564492. (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,26 д.а., особистий внесок здобувача: рекомендації щодо застосування цифрових крауд-платформ в управлінні інноваційними ідеями– 1,05 д.а.).
2. Ковтуненко Ю.В., Фоміна Н.М., Ковтуненко Д.Ю. Проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах трансформаційної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11/2. С. 12-15. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/783>. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(2).2). (Категорія Б, Index Copernicus) (0,34 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва – 0,15 д.а.).
3. Ковтуненко Ю.В., Ковтуненко Д.Ю., Григорюк Г.І., Кучеренко Я.В. Глобальні перетворення як підґрунтя виникнення загроз та можливостей для менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №3. С. 22-24. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1283>. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.4>. (Категорія Б, Index Copernicus) (0,37 д.а., особистий внесок здобувача: визначено загрози та можливості для менеджменту підприємства в умовах глобальних перетворень – 0,25 д.а.).
4. Ковтуненко Д.Ю. Моніторинг стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг: системний підхід. *Економіка: реалії часу*. 2025. №1(77). С. 110-117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/110.pdf>. DOI: 10.15276/

ETR.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15724914. (*Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) (0,96 д.а.)

### **Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних**

#### **Web of Science Core Collection та/або Scopus**

5. Kovtunenکو Yu., Kovtunenکو K., Kovalenko O., Kovtunenکو D., But-Gusaim O. Resource provision of diversification of innovative development of business structures in the conditions of intellectualization of economy. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Macedonia. 2021. Vol. 35. pp. 194-199. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-35-fpp-20-yurii-kovtunenکو-kseniia-kovtunenکو-oleksandr-kovalenko-dmytro-kovtunenکو-oleksandr-but-gusaim-2021-resource-provision-of-diversification-of-innovative-developmen> / (*Категорія А, Scopus, EBSCO, CABI, FSTA, NSD, TIB, NKI, ін.*) (0,65 д.а., визначено напрямки диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. – 0,33 д.а.).
6. Kovtunenکو K., Kovtunenکو Yu., Fomina N., Kovalchuk O., Kovtunenکو D. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. Spain. 2022. Vol. 10. No. 2. pp. 225-235. URL: <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/17946>. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946> (*Категорія А, Scopus, DOAJ, Google Scholar, CrossRef, MIAR, Sherpa/Romeo, ISSN Portal, DOI Foundation, ін.*) (0,99 д.а., особистий внесок здобувача: систематизовано фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності – 0,31 д.а.).

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

7. Ковтуненко Ю.В., Мойсей А.В., Ковтуненко Д.Ю. Проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*: Матеріали III

- Міжнародної науково-практичної конференції, 21 квітня 2021 р., Україна, м. Полтава. С. 108-112. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/212c1847-8d2f-4e7a-abe3-b9ae3ffae55/content> (0,6 д.а., особистий внесок здобувача: визначено основні проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні – 0,33 д.а.).
8. Ковтуненко Д.Ю., Дудко Д.І., Бельтюков Є.А. Стратегія розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки країни. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 червня 2021 р., Україна, м. Одеса. С. 5-7. URL: [https://economics.net.ua/files/science/form\\_ek\\_rozv/2021/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2021/tezy.pdf). (0,15 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки країни – 0,1 д.а.).
9. Ковтуненко Ю.В., Пробняк О.Є., Ковтуненко Д.Ю. Використання сучасних методів оптимізації грошових потоків на підприємстві. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 20 вересня 2021 р., Україна, м. Одеса. С. 56-57. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/СЕКЦІЯ-1.pdf>. (0,19 д.а., особистий внесок здобувача: визначено спосіб оптимізації грошових потоків як чинник підвищення інноваційної спроможності підприємства – 0,11 д.а.).
10. Сібіковська А.О., Ковтуненко Д.Ю. Ефективність та організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 27 травня 2022 р., Україна, м. Одеса. С. 28-29. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s1.pdf>. (0,16 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль ризик-менеджменту в управлінні інноваційними процесами підприємства – 0,14 д.а.).
11. Ковтуненко Ю.В., Ковтуненко Д.Ю. Розвиток інноваційної діяльності на підприємстві. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали

XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 10-12 листопада 2022 р., Україна, м. Одеса. С. 159-160. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf>. (0,14 д.а., особистий внесок здобувача: класифікація напрямів розвитку інноваційної діяльності на підприємстві – 0,1 д.а.).

12. Ковтуненко Д.Ю., Альмансурі Б. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: визначення, складові. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 30-31 березня 2023 р., Україна, м. Полтава. С. 389-391 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2seksiya5101.pdf>. (0,17 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль інновацій у формуванні міжнародної конкурентоспроможності підприємства – 0,14 д.а.).

## Додаток Б

## Визначення понять «інноваційний розвиток підприємства» та «стійкість інноваційного розвитку підприємства»

№	Визначення	Джерело
<b>Інноваційний розвиток підприємства</b>		
1	Під інноваційним розвитком підприємства слід розуміти розробку і освоєння продуктових і технологічних інновацій, а також цілеспрямований пошук і розвиток специфічних компетенцій на основі формування сприйнятливості підприємства до інноваційних змін за рахунок реалізації різних видів інновацій.	Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3 (45). С. 213–217. URI: <a href="http://dspace.nbu.gov.ua/handle/12345678/9/113981">http://dspace.nbu.gov.ua/handle/12345678/9/113981</a>
2	Узагальнюючи існуючі в науковій літературі погляди на поняття «інноваційний розвиток підприємства», виокремимо два найсуттєвіших тренди: - науково-результативний, який презентує інноваційний розвиток з точки зору результативності наукової та науково-технічної діяльності підприємства; - функціональний, який розкриває інноваційний розвиток як сукупність функціональних етапів щодо досліджень та розробки, створення та імплементації інноваційних проектів на підприємстві.	Ху Сунцзе. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019 випуск 2. С. 240-251 DOI 10.33244/2617-5940.2.2019.243-254 URL: <a href="https://nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1-22019.pdf">https://nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1-22019.pdf</a>
3	Інноваційний розвиток – це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей. Тому його система управління повинна передбачати інтеграцію цілей, ресурсів, персоналу та його знань і мотивованості, дій (процесів та процедур менеджменту), безперервний розвиток творчого потенціалу працівників, колективну співпрацю, тощо.	Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2011. № 3.– URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=480">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=480</a> .
4	На нашу думку, діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання теж можна охарактеризувати як інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток повинен передбачати послідовне впровадження більше ефективних інноваційних проектів та основні результати та нових можливостей, досягнутих попередніми проектами. Крім того, інноваційний розвиток передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства.	Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2010_35_3">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2010_35_3</a>
5	Отже, інноваційний розвиток підприємства - це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості досягнутих	Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал. 2012. № 4. С. 185-190. URL: <a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32474/1/Naidiuk_innovative%20development.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32474/1/Naidiuk_innovative%20development.pdf</a>

	результатів в залежності від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві.	
6	Це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)	Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. <i>Економіка</i> . 2012. № 3(40). С. 263-266.
7	Пропонуємо визначати інноваційний розвиток підприємства як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.	Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. <i>Маркетинг і менеджмент інновацій</i> . 2013. № 3. С. 251-263. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_3_24">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_3_24</a>
8	Пропонуємо інноваційний розвиток підприємства визначати як процес спрямованої закономірної, якісної зміни стану підприємства який залежить від його інноваційного потенціалу, джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення та ідеї щодо: – комплексної техніко-технологічної модернізації виробництва, – комп'ютеризації та роботизації бізнес-процесів; – використання новітніх технологій через удосконалення виробничих процесів на основі використання нано-, біо-, когнітивних та інформаційних технологій; – пошук нових видів сировини, ресурсозберігаючих технологій; – цифровізацію економіки організацій; – використання нових видів техніки, сортів рослин, порід тварин у виробництві; – застосування нових креативних підходів в управлінні та освіті, які будуть орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва та отримання навичок, впровадження сучасних систем управління, нових інструментів і методів, форм активізації персоналу; – диверсифікації видів діяльності; – орієнтацію на споживачів, виробництво і позиціонування принципово нової продукції з доданою вартістю.	Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Стан та перспективи інноваційного розвитку підприємств. <i>Ефективна економіка</i> . 2018. № 9. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=7283">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=7283</a>
9	Інноваційний розвиток підприємства – це процес господарювання, що спирається на постійний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності.	Майнка М.К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. <i>Наукові записки Львівського університету бізнесу та права</i> . 2020 (26). С. 48-53. URL: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4420386">https://doi.org/10.5281/zenodo.4420386</a>
10	Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг визначається як системний процес впровадження новацій, шляхом застосування нових способів і оновлених орелів реалізації застосування потенціалу підприємства за допомогою новітніх технологічних засобів та методів підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов мінливого зовнішньогосередовища.	Кулак Н. В. Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. <i>Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки</i> . 2018. № 6 (129). С. 95-100. DOI: <a href="https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.9">https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.9</a> URL: <a href="https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12610">https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12610</a>
11	Отже, інноваційний розвиток — це інтеграція процесу реалізації інновацій та зростання інноваційних можливостей підприємства з метою підвищення ефективності та перспективної конкурентоспроможності виробництва.	Кобрин Л. Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. <i>Наукові записки [Української академії друкарства]</i> . 2016. № 1. С. 152–157. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_20">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_20</a>
12	Інноваційний розвиток підприємств – це процес гармонізації між предметом оцінки та критеріями досягнення рівня розвитку, що дозволяє обґрунтувати	Янковой, Р.В. Діагностика інноваційного розвитку підприємств міста Києва. <i>Financial and Credit Activity Problems of Theory and</i>

	логіку досягнення стратегічних бізнес-цілей під впливом внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів.	Practice. 2023. 2(49), С. 123–134. URL: <a href="https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.3998">https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.3998</a> [in English]
13	Інноваційний розвиток як цільовий процес зміни стану підприємства, що відбувається на основі впроваджуваних інновацій, залежить від інноваційного потенціалу та дає можливість підприємству досягти нових рівнів конкурентоспроможності.	Письмак В. О. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі логістичного підходу. <i>Бізнес Інформ</i> . 2015. № 4. С. 113-117. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_20">http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_20</a>
14	Погоджуючись з думкою деяких авторів у тому, що інноваційний розвиток спрямований на досягнення якісних змін стану підприємства, можна запропонувати таке уточнення визначення інноваційного розвитку як об'єкта управління та аналізу з позиції процесу та з позиції результату: 1) інноваційний розвиток підприємства – це процес розвитку за рахунок формування та використання інноваційного потенціалу, спрямований на якісні зміни стану підприємства; 2) інноваційний розвиток підприємства – це позитивні якісні зміни стану підприємства (що знаходять відображення в підвищенні показників ефективності діяльності, конкурентоспроможності, зростанні ринкової вартості, тощо) в результаті здійснення інноваційної діяльності, формування та ефективного використання інноваційного потенціалу.	Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. <i>Бізнес Інформ</i> . 2014. № 11. С. 75-79. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_14">http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_14</a>
<b>Стійкість (адаптивність, оптимізація, балансування, перманентність, сталість, постійність) інноваційного розвитку підприємства</b>		
1	1) Стійкість - динамічна характеристика системи, що виражає її поступальний розвиток в балансі з ключовими тенденціями трансформаційних змін зовнішнього середовища; 2) Стійкість визначається конкурентоспроможністю – властивостями економічної системи;	Легомінова С. В. Стійкість інноваційного розвитку підприємства з позицій холистичного підходу. <i>Економіка. Менеджмент. Бізнес</i> . 2017. № 3. С. 44-51. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_3_8">http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_3_8</a>
2	Під стійким інноваційним розвитком маємо розуміти перманентну, упорядковану, планову, готову до інноваційних змін сукупність стратегічно-цілеспрямованих перетворень, які охоплюють усі сфери господарської діяльності підприємства (наукову, організаційно-управлінську, технічну, технологічну, виробничу, фінансову, маркетингову, соціальну та морально-етичну), що дає змогу складній системі підприємства ефективно здійснювати свою діяльність, адекватно реагувати на сучасні виклики зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги якісно вищого рівня порівняно з конкурентами. Концепція стійкого розвитку включає в себе економічні, соціальні, екологічні аспекти та започаткувала своє існування наприкінці ХХ століття, звернула увагу на втілення соціальних та екологічних інновацій на національному та світовому рівнях, ознаменувала їх як фактори набуття конкурентних переваг підприємства.	Легомінова С. В. Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства. <i>Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство</i> . 2017. Вип. 15(1). С. 168-172. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15%281%29_38">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15%281%29_38</a>
3	Стійкий інноваційний розвиток – це розвиток, що здійснюється шляхом інноваційної діяльності, спрямований на досягнення комплексу економічних, екологічних та соціальних цілей. Стійкий розвиток передбачає розвиток передбачуваний та керований, звідси основою управління стає превентивний облік відхиляючих впливів, можливості якого визначаються можливостями прогнозування.	Клюс Ю. І., Водяник Р. В. Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. <i>Економічний вісник Донбасу</i> . 2022. № 3 (69). С. 74-79. <i>Бібліогр.: 22 назв. — укр.</i> URL: <a href="http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/189430">http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/189430</a>

4	Перш за все, стійкі інновації пов'язані зі стратегічним і системним відношенням підприємства до економічних, соціальних і екологічних аспектів. Останнє передбачає розробку нових екологічно відповідальних процесів і продуктів.	Sustainable innovation development of enterprises Business Ethics and Sustainable Development Interdisciplinary theoretical and empirical studies. No. 4, 2021. URI: <a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37013">https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37013</a>
5	Підсумовуючи позиції дослідників, автори під стійким розвитком окремого промислового підприємства розуміють довгостроковий збалансований розвиток підприємства, цілі якого акумулюються та гармонізуються за принципом тріади: технологічної, соціальної та екологічної.	T. Tolstykh, L. Gamidullaeva, N. Shmeleva, Elaboration of a mechanism for sustainable enterprise development in innovation ecosystems, J. Open Innov. : Techn. Mark. Comp. 6 (4) (2020) 95. URI: <a href="https://doi.org/10.3390/joitmc6040095">https://doi.org/10.3390/joitmc6040095</a>
6	Стійке підприємство — це організація, яка може передбачати та задовольняти потреби нинішніх і майбутніх поколінь клієнтів і зацікавлених сторін шляхом створення та впровадження нових бізнес-стратегій і заходів, які прискорюють позитивні соціальні зміни, захищають і зберігають цілісність навколишнього середовища, одночасно підвищуючи ефективність бізнесу. Стійке підприємство включає принципи стійкого розвитку в кожне зі своїх бізнес-рішень, воно постачає екологічно чисті продукти або послуги, які замінюють попит на неекологічні продукти та/або послуги, воно екологічніше, ніж традиційна конкуренція, і взяло на себе постійну відданість екологічним принципам у своїх бізнес-операціях.	Zu, L. Sustainable Enterprise Development. In Encyclopedia of Corporate Social Responsibility; Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2013. . URI: <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253">https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253</a>

## Додаток В

Методика оцінки полярності впливу імпаکت-факторів внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг

Для забезпечення можливості кількісного аналізу ступеня та напрямку впливу внутрішніх імпаکت-факторів на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг у даному дослідженні застосовано метод експертного оцінювання з використанням інтервальної шкали впливу. Методика базується на поєднанні якісного судження (полярність) та його кількісного вираження (сила впливу).

### 1. Шкала оцінювання

Оцінювання здійснюється за **7-бальною шкалою** від  $-3$  до  $+3$ , де:

Значення	Інтерпретація впливу
<b>+3</b>	Сильний позитивний вплив
<b>+2</b>	Помірний позитивний вплив
<b>+1</b>	Слабкий позитивний вплив
<b>0</b>	Нейтральний або відсутній вплив
<b>-1</b>	Слабкий негативний вплив
<b>-2</b>	Помірний негативний вплив
<b>-3</b>	Сильний негативний вплив

Шкала дозволяє експертам не лише відзначити напрям впливу (позитивний/негативний), а й диференціювати ступінь інтенсивності, що є важливим для формування об'єктивної матриці оцінки.

### 2. Процедура опитування

Було сформовано перелік з 10 релевантних внутрішніх імпаکت-факторів на основі попередньої ідентифікації. Представникам підприємств (керівникам підрозділів інновацій, ІТ, управління персоналом) було запропоновано оцінити кожен із факторів за вказаною шкалою з огляду на досвід власного підприємства.

### 3. Обробка результатів

1. Для кожного фактора було розраховано **середнє значення оцінки** по всіх респондентах.

2. Знак середнього значення визначає **полярність впливу**:

- позитивний знак (+) — позитивна полярність,
- від'ємний знак (–) — негативна полярність,
- значення близьке до нуля — нейтральний або слабо виражений вплив.

## Додаток Г

## Довідки про впровадження результатів дослідження



## АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

**Ковтуненка Дмитра Юрійовича**

на тему «**Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища**» у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Ковтуненку Дмитру Юрійовичу в тому, що результати його дисертації на тему «Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища» враховано при виконанні тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» за період 2020-2025 рр., а саме:

- НДР «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (№ 0119U000743, 2019-2023 рр.), де використано рекомендації щодо впровадження системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості, з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень;

- НДР «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (№ 0124U003549, 2024-2028 рр.), де використано рекомендації щодо впровадження інструментів краудтестингу та крауддизайну, як механізмів апробації нових послуг за участі клієнтів та експертного середовища ще до їх комерційного запуску;

- НДР «Оцінювання та стратегування стійкого розвитку виробничого підприємства». (№ 1832-69, 05.05.21-30.06.21 р), де застосовано рекомендації щодо впровадження методичного підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства за допомогою системи класифікації факторів мінливості, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень;

- НДР «Розробка методичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі» (№ 1854-69, 2021-2022 рр.), де застосовано рекомендації щодо системного підходу до впровадження краудтехнологій у практику інноваційного менеджменту підприємства, що дозволяє активізувати залучення зовнішніх ідей, фінансування та експертизи для реалізації інновацій у сфері послуг.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Проректор з наукової та  
науково-педагогічної роботи  
д.т.н., професор

Дмитро ДМИТРИШИН

## Продовження додатку Г



ЗАТВЕРДЖУЮ  
Перший проректор  
проректор з науково-педагогічної  
та виховної роботи  
д.т.н., професор Нестеренко С.А.

## АКТ

використання результатів дисертаційної роботи  
Ковтуненка Дмитра Юрійовича  
на тему «Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища» у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочій навчальній програмі та навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з дисциплін, що вивчаються здобувачами спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка підприємства» використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Ковтуненка Дмитра Юрійовича на тему «Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища», а саме за рівнями вищої освіти:

1) перший освітньо-професійний рівень (сторінка освітньої програми <https://surf.li/uedbav>): «Економіка та організація інноваційної діяльності» (4,5 ЄКТС) – рекомендації щодо створення цифрових освітньо-менторських платформ на базі підприємств, для реалізації принципів ree-learning та краудменторингу як інструментів кадрової підтримки інноваційної діяльності; «Потенціал і розвиток підприємства» (4,5 ЄКТС) – рекомендації щодо застосування моделі багаторівневої координації інноваційної діяльності підприємств сфери послуг, що дозволяє інтегрувати зусилля на локальному, регіональному, національному та цифровому (крауд) рівнях для досягнення синергії розвитку; «Стратегія підприємства» (4,5 ЄКТС) – рекомендації щодо адаптації інноваційної стратегії підприємства в умовах високої мінливості зовнішнього середовища з урахуванням ідентифікованих мікро-, мезо-, макро- та краудфакторів, що дозволяють підвищити стійкість інноваційного розвитку та знизити вплив ризиків;

2) другий освітньо-професійний рівень (сторінка освітньої програми <https://surf.cc/trksij>): «Управління розвитком підприємства» (4,5 ЄКТС) – рекомендації щодо оцінки впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства за допомогою системи класифікації факторів мінливості, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень.

Голова методичної ради ІЕМ, к.е.н., проф.

Завідуюча кафедрою економіки, д.е.н., проф.

Завідуюча кафедрою економічної кібернетики та інформаційних технологій, д.е.н., проф.

Тетяна ЧЕРКАСОВА

Любов НЕКРАСОВА

Зоя СОКОЛОВСЬКА

## Продовження додатку Г



Дата: 23.05.2025 12:16:32 Вих. №:12/06.25

Тема: Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

На тему: «Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища»  
Ковтуненко Дмитро Юрійович

Кому: за вимогою

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Ковтуненко Дмитра Юрійовича прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «ТЧУДІ ШИП МЕНЕДЖМЕНТ ЮКРЕЙН ЛТД», а саме рекомендації щодо впровадження:

– системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості, з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

– рекомендації щодо формування на підприємстві інструментів довіри (рейтингових оцінок, публічних дашбордів, електронної участі), щоб підвищити прозорість взаємодії з клієнтами та партнерами й посилити соціальну легітимність інновацій.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження Ковтуненко Дмитра Юрійовича мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом підприємства.

Директор  
ТОВ «ТЧУДІ ШИП МЕНЕДЖМЕНТ ЮКРЕЙН ЛТД»



О.С. Фомичьов

ТОВ "Тчуді Шип Менеджмент Юкрейн Лтд"  
вул. Мечникова 2/1, Одеса, 65029, Україна  
Телефон: +38 048 734 47 05  
E-mail: tsmu@tschudishipmanagement.com  
www.tschudishipmanagement.com  
Код ЄДРПОУ 34379592

Головний офіс  
вул. Мечникова 2/1, Одеса

## Продовження додатку Г



**ТОВ «ЕЛМАРИН»**

Україна, 680901, м. Чорноморськ, пр. Миру, б.8-а, оф. 22-н  
 тел./факс (048) 7022405, (095) 0465966  
 e-mail: 160780v@gmail.com  
 код ЄДРПОУ 44286321, ПІН 442863215036

№8 «14» квітня 2025р.

м. Чорноморськ

Довідка №8

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:  
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ  
 ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В  
 УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**

**Ковтуненко Дмитро Юрійович**

Довідка видана в тому, що основні результати проведеного дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії **Ковтуненко Дмитра Юрійовича** прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Елмарин», а саме рекомендації щодо впровадження:

– краудінструментів (краудфандингу, краудсорсингу, краудтестингу) у діяльність підприємства як доступних механізмів залучення зовнішніх ідей, ресурсів і клієнтської участі для розвитку нових сервісів;

– системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості, з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

Зазначені розробки дисертаційного дослідження **Ковтуненко Дмитра Юрійовича** мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом підприємства.

Керівник ТОВ «Елмарин» \_\_\_\_\_ / Довгань О. М./

МП



## Продовження додатку Г



Юридична адреса:  
**ТОВ «Л.А.Р.К.» (Bristol Hotel)**  
 01001, Київська область, місто Київ,  
 вул. Госпітальна 12  
 тел.+38 (048) 728-55-00, 726-48-45  
 Код ЄДРПОУ 35881896  
 ІПН 358818915530

вих. № 17/4  
 від 17.03.2025 р.

Довідка  
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Ковтуненко Дмитра Юрійовича на тему:**  
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ  
 ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В  
 УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**

Довідка видана Ковтуненко Дмитру Юрійовичу в тому, що його пропозиції щодо покращення організаційно-економічного забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, які є результатами його дисертаційної роботи, було розглянуто та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Л.А.Р.К». Це такі розробки, як:

- рекомендації щодо впровадження системи цифрового моніторингу інноваційної стійкості, з метою забезпечення оперативного аналізу ризиків, адаптивного планування розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень;
- рекомендації щодо формування на підприємстві інструментів довіри (рейтингових оцінок, публічних дашбордів, електронної участі), щоб підвищити прозорість взаємодії з клієнтами та партнерами й посилити соціальну легітимність інновацій.

На думку керівництва підприємства, розробки Ковтуненко Дмитра Юрійовича є найактуальнішими та корисними для забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Відділ кадрів  
 ТОВ «Л.А.Р.К.»



Черник В.В.

## Продовження додатку Г


**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
ГЕРЦ**

Україна, м.Одеса, 65014  
Бул. Сарайська, 8/а, 2А  
+38-0482 30-00 30  
gerc@gerc.ua

Україна, м.Київ, 01001  
Бул. Хрещатик, 10/2  
+38-044 300-04 30  
gerc@gerc.ua

www.gerc.ua

www.gerc.ua

www.gerc.ua

www.gerc.ua

Довідка №158 від 04.03.2025 р.

Довідка видана в тому, що результати дисертаційного дослідження **Ковтуценка Дмитра Юрійовича** на тему: «**Організаційно-економічне забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища**» розглянуто та прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «ГЕРЦ», а саме

1) рекомендації щодо системного підходу до впровадження краудтехнологій у практику інноваційного менеджменту підприємства, що дозволяє активізувати залучення зовнішніх ідей, фінансування та експертизи для реалізації інновацій у сфері послуг;

2) рекомендації щодо впровадження методичного підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємства за допомогою розробленої системи класифікації факторів мінливості, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень.

На думку керівництва підприємства, розробки **Ковтуценка Дмитра Юрійовича** є корисними для адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації на ринку послуг.

В.о. директора ТОВ «ГЕРЦ»



www.gerc.ua

www.gerc.ua

www.gerc.ua

www.gerc.ua