

Національний університет «Одеська політехніка»  
Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ТКАЧУК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 338.27:001.895:330.341(043.3/.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**  
**ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Ткачук Тетяна Миколаївна.

Науковий керівник: Некрасова Любов Аркадіївна, доктор економічних наук,  
професор.

Одеса – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Ткачук Тетяна Миколаївна.* Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення науково-методичних підходів та рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

У розділі 1 досліджено еволюцію наукових підходів до визначення сутності інноваційного розвитку та обґрунтовано, що в сучасних умовах він трансформується під впливом глобальних процесів, зокрема цифровізації, посилення ролі людського капіталу та імплементації принципів сталого розвитку. Це зумовлює розширення змісту інноваційного розвитку та його трактування як комплексного процесу, що передбачає взаємодію бізнесу, науки, держави та суспільства через формування кластерів та інноваційних екосистем. Встановлено, що інноваційний розвиток виходить за межі виключно технологічних змін і набуває багатовимірного характеру. Доведено, що його сучасні особливості проявляються у переході від вузького трактування поняття «інновації» до більш широкого розуміння, яке охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Проаналізовано підходи до класифікації стратегії інноваційного розвитку та встановлено, що традиційні підходи не повною мірою відображають сучасні трансформації інноваційних процесів. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність доповнення існуючих класифікацій ознаками за трьома ключовими критеріями: а) рівнем цифрової зрілості (традиційна,

цифрово-орієнтована, інтелектуально-мережева), б) впливом на сталий розвиток (направлені на економічний ефект, екологічний ефект, соціальний ефект), в) участю людського капіталу (процесно-орієнтовані, знаннєво-орієнтовані, креативно-командні), що забезпечує більш повне врахування сучасних трансформаційних тенденцій бізнес-середовища.

Розроблено модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на стратегічній екосистемі інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що її застосування сприяє цілісному формуванню, реалізації та підтримці стратегії інноваційного розвитку підприємства. Визначено її ключові складові, до яких належать цифрово-технологічна, організаційно-управлінська та складова сталого розвитку.

У розділі 2 проведено комплексний аналіз інноваційної активності промислових підприємств України, що дало змогу визначити основні тенденції її розвитку та особливості функціонування підприємств у сучасних умовах. Здійснено діагностику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на інноваційний розвиток. Встановлено, що у 2018-2024 рр. інноваційна діяльність вітчизняних промислових підприємств орієнтована переважно на підтримку операційної стійкості, гнучкості та збереження виробничого потенціалу в умовах зростання ризиків. Це свідчить про необхідність врахування зазначених пріоритетів при формуванні та реалізації стратегії розвитку. Виявлено, що у 2022-2024 рр. обмеження інноваційної активності промислових підприємств переважно зумовлене ресурсними та стратегічними чинниками, сформованими під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, що актуалізує необхідність удосконалення підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком.

Проведено аналіз міжнародних індексів інноваційного розвитку (GII, EIS, VII) та побудовано теплові карти їх стандартизованих складових. За результатами аналізу індексу VII встановлено, що у 2019-2021 рр. спостерігається низька ефективність трансформації результатів науково-

дослідної діяльності у приріст продуктивності, що свідчить про наявність структурних невідповідностей між ресурсним забезпеченням інновацій та їх практичною віддачою, а також про недостатню результативність механізмів комерціалізації. Аналіз теплових карт індексів GII та EIS за 2022-2025 рр. дозволив визначити, що ключовими та найбільш варіативними чинниками інноваційного розвитку є людський капітал, цифровізація та сталий розвиток, за якими відбуваються найбільш суттєві зміни у співвідношенні ресурсних і результативних параметрів.

За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища сформовано та емпірично перевірено п'ять гіпотез на основі опитування 50 представників топ- і середнього менеджменту промислових підприємств різних за розміром, формою власності та сферою діяльності, що забезпечило репрезентативність результатів і врахування особливостей їх функціонування у сучасних умовах. Виявлено, що обмеженість ресурсів і управлінських можливостей підвищує вразливість підприємств до стратегічних бар'єрів, причому даний ефект є найбільш вираженим у малих і мікропідприємств, тоді як стратегічне планування виконує функцію не лише інструменту інноваційного розвитку, а й механізму зниження впливу внутрішніх та зовнішніх обмежень. За результатами факторного аналізу визначено три групи бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку: економіко-ресурсні, організаційно-управлінські та цифрово-технологічні, які мають системний характер і корелюють із ключовими підсистемами стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, що підтверджує їх взаємозв'язок та комплексний вплив на інноваційну діяльність підприємств.

*У розділі 3* обґрунтовано концептуальний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, який забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів розвитку з ресурсними можливостями підприємства та впливом факторів зовнішнього середовища на засадах цифрової відповідності, орієнтації на комплексний ефект, активізації

людського потенціалу. Побудовано концептуальну модель, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, викликів зовнішнього та внутрішнього середовища та можливостей підприємства, формуючи цілісність процесу розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Розроблено механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства та систему показників оцінювання їх досягнення за трьома складовими стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (цифрово-технологічною, організаційно-управлінською та складовою сталого розвитку), визначення яких дає змогу виявити рівень розвитку стратегічної екосистеми на основі інтегрального показника. У сукупності це створює підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень щодо коригування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Сформовано науково-методичний підхід до формування та вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства, що полягає у такому: по-перше, у визначенні інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства на основі системи показників відповідно до авторських індикаторів інвестиційного оновлення техніко-технологічної бази та управлінсько-організаційної підтримки інновацій, що дає змогу ідентифікувати її тип за інтерпретаційною шкалою; по-друге, у здійсненні інтегральної оцінки рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства як цілісної системи цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку на основі відповідних інтегральних показників із виокремленням таких рівнів: низький, середній, високий; по-третє, побудові матриці вибору стратегії інноваційного розвитку, яка ґрунтується на поєднанні типу внутрішньої інноваційної спроможності та рівня розвитку стратегічної екосистеми, формує дев'ять стратегічних комбінацій і передбачає обрання відповідних типів стратегій, а саме традиційна, процесно-орієнтована, економіко-орієнтована, цифрово-орієнтована, знаннєво-орієнтована, екологічно-орієнтована, інтелектуально-мережева, креативно-командна, соціально-орієнтована. Запропонований

підхід забезпечує визначення ступеня сформованості інноваційного середовища, узгодження внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства з умовами його реалізації, ідентифікацію домінуючого стратегічного напрямку інноваційного розвитку, підвищити обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив і адаптивності стратегічних рішень в умовах швидких змін.

Удосконалено інструментарій реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства шляхом розроблення дорожньої карти її впровадження на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку, структурованої за трьома взаємопов'язаними векторами, а саме цифрово-технологічним, організаційно-управлінським та сталого розвитку, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у систему скоординованих управлінських дій. Запропонований інструментарій ґрунтується на інтеграції системи ключових показників ефективності (KPI) з інтегральним індикатором розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, що створює можливості для комплексного відстеження рівня досягнення стратегічних цілей за відповідними напрямками та узгодження процесних й результативних параметрів інноваційної діяльності. Реалізація інструментарію забезпечується через механізм стратегічного моніторингу та адаптивного коригування, який функціонує як багаторівнева система управління (операційний, тактичний і стратегічний рівні) та базується на оцінюванні відхилень фактичних значень KPI й інтегрального показника розвитку екосистеми з подальшою диференціацією управлінських рішень відповідно до масштабу та характеру виявлених відхилень. Впровадження запропонованого інструментарію та механізму забезпечує безперервність управлінського циклу, підвищує гнучкість реалізації стратегії інноваційного розвитку та сприяє формуванню стратегічної резильєнтності підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, інновації, інноваційний розвиток, промислове підприємство, модель, механізм, цифровізація, сталий розвиток, ефективність, фактори, ризики, складові екосистеми.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Монографії, розділи у колективних монографіях**

1. Lukianchuk O., Tkachuk T. Innovative development of enterprise: essence, factors, element of economic security. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities : collective monograph / Higher School of Social and Economic. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 31–39. ISBN 978-83-937354-6-4 (0,4 д.а., особистий внесок: визначено основні фактори, які сприяють або перешкоджають розвитку інноваційних підприємств в Україні – 0,2 д.а.).

2. Лук'яничук О.М., Ткачук Т.М. Сталий соціо-еколого-економічний розвиток регіонів у кризових умовах господарювання. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): моногр. / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С 91–104. ISBN 978-617-645-340-6 (0,5 д.а., особистий внесок: визначено пріоритетні напрями механізму сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, при розробці алгоритму проведення моніторингу стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів додано до його структурних елементів основні важелі управління та фактори впливу – 0,25 д.а.).

3. Lukianchuk O., Tkachuk T. Transformational processes of the country's economic development. Business Risk in Changing Dynamics of Global. Village 2: Monograph / Edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa, 2019. С. 53–58. ISBN 978-83-65881-19-9 (0,3 д.а., особистий внесок: досліджено сутність концепції «трансформація» та висвітлено підходи до її формулювання вітчизняними та зарубіжними науковцями – 0,15 д.а.).

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

4. Goncharenko O., Holiuk O., Liganenko I., Frum O., Kostyrko A., Tkachuk T. Improving Staff Stimulation Systems: Causal-Consequence Approach. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5, June 2019, 891–894. (Scopus). URL: <https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i5/E7333068519.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: обґрунтування моделі оцінювання для визначення результативності процесу – 0,1 д.а.).

5. Rodchenko L., Goncharenko O., Koval O., Tarasov I., Nemchenko H., Tkachuk T. Optimization of Innovation Projects According To Criteria of Time and Resource Constraints. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Volume 8 Issue 3, September 2019, 1431–1434 (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/B3706078219.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: розроблено базис методології оптимізації обмежень інноваційних проєктів – 0,1 д.а.).

**Статті у фахових виданнях України**

6. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Том. 21, №2. С.312–321. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/24/605-2020-02-04-17-26-21> (1,0 д.а., особистий внесок: висвітлено підходи до формулювання визначення вітчизняними та зарубіжними науковцями понять «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційна стратегія», сформульовано визначення поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства» – 0,5 д.а.).

7. Makoveieva O., Tkachuk T. Organizational-economic and motivational aspects of corporate management. *Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць ОРІДУ*. В. №4 (80). 2019. с. 59–63. URL:

[http://www.oridu.odessa.ua/9/new\\_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf) (0,5 д.а., особистий внесок: побудовано та обґрунтовано модель ефективного корпоративного управління – 0,3 д.а.).

8. Бельтюков Є. А., Ткачук Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. №4, Том1, 2020. С. 36–40. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-19.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: проведено систематизацію груп класифікації стратегій промислового підприємства – 0,3 д.а.).

9. Некрасова Л. А., Ткачук Т. М. Діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7599/7569> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-23> (1,0 д.а., особистий внесок: визначено взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного розвитку промислового підприємства, побудовано теплові карти стандартизованих складових індексів ВІІ, ЕІІ, ГІІ, сформовано структурно-аналітичну модель внутрішнього середовища – 0,5 д.а.).

10. Ткачук Т. М. Концептуальний механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства в межах стратегічної екосистеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №6. С. 302-307. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9475> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.302> (1,0 д.а.).

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

11. Лук'ячук О. М., Ткачук Т. М. Сучасні стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнародної науково-

практичної конференції. 7 листопада 2018, Україна, м. Одеса. С. 76–77. (0,1 д.а., особистий внесок: сформульовано критерії вибору сучасних стратегій інноваційного розвитку підприємства – 0,05 д.а.).

12. Ткачук Т. М. Характерні особливості формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції 28 травня 2019, м. Одеса. Одеса: ОНПУ, 2019. С. 60-61. (0,1 д.а.).

13. Lukianchuk O., Tkachuk T., Volkova D. Innovation as a key lever for economic development. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. 18 вересня 2019, м. Одеса. С. 185–186. (0,1 д.а., особистий внесок: проведено аналіз чинників – 0,03 д.а.).

14. Лук'янчук О. М., Ткачук Т. М. Концептуальні підходи до сталого розвитку країни. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. 18 вересня 2019. м. Одеса. С.140–142. (0,1 д.а., особистий внесок: виділено концептуальні підходи щодо визначення основ сталого розвитку – 0,05 д.а.).

15. Бельтюков Є., Дискіна А., Ткачук Т. Смарт-інновації як важливий чинник у розвитку суспільства в умовах невизначеності. *Topical Issues of Society Development in the Turbulence Conditions*: Conference Proceedings of the International Scientific Online Conference. May 30, 2020. The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. Bratislava. С. 278–282. (0,15 д.а., особистий внесок: визначено бар'єри для зростання смарт-інновацій у сучасних умовах невизначеності – 0,05 д.а.).

16. Ткачук Т. М. Типологізація внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств. *Економіка, управління та право в умовах кризових явищ і глобальних трансформацій*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. 19 березня 2026. Черкаси: ЦФЕНД, 2026. С. 22–24. (0,15 д.а.).

## SUMMARY

*Tkachuk Tetiana Mykolaivna.* Formulating a strategy for the innovative development of an industrial enterprise. – Qualifying scientific work as a manuscript.

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

The thesis is devoted to addressing a pressing academic challenge: the development of scientific and methodological approaches and recommendations for formulating a strategy for the innovative development of an industrial enterprise based on the strategic ecosystem of the enterprise's innovative development.

*Chapter 1* examines the evolution of scientific approaches to defining the essence of innovative development and demonstrates that, in the current context, it is being transformed under the influence of global processes, in particular digitalisation, the growing role of human capital, and the implementation of sustainable development principles. This leads to an expansion of the scope of innovative development and its interpretation as a comprehensive process involving the interaction of business, science, the state and society through the formation of clusters and innovation ecosystems. It has been established that innovative development goes beyond purely technological changes and takes on a multidimensional character. It has been demonstrated that its contemporary features are manifested in the transition from a narrow interpretation of the concept of 'innovation' to a broader understanding that encompasses economic, social and environmental aspects.

Approaches to the classification of innovation development strategies have been analysed, and it has been established that traditional approaches do not fully reflect the current transformations in innovation processes. In this regard, the feasibility of supplementing existing classifications with characteristics based on three key criteria is justified: a) level of digital maturity (traditional, digitally-

oriented, intellectual-networked), b) impact on sustainable development (focused on economic, environmental or social effects), c) involvement of human capital (process-oriented, knowledge-oriented, creative-team-oriented), which ensures a more comprehensive consideration of contemporary transformational trends in the business environment.

A model for formulating an enterprise's innovation development strategy has been developed which, unlike existing approaches, is based on the strategic ecosystem of the enterprise's innovation development. It has been demonstrated that its application facilitates the holistic formulation, implementation and maintenance of an enterprise's innovation development strategy. Its key components have been identified, which include the digital-technological, organisational-managerial and sustainable development components.

*Chapter 2* presents a comprehensive analysis of the innovative activity of Ukraine's industrial enterprises, which has made it possible to identify the main trends in its development and the characteristics of how enterprises operate in the current environment. An assessment has been carried out of the external and internal environmental factors influencing innovative development. It was established that in 2018–2024, the innovative activity of domestic industrial enterprises is primarily focused on maintaining operational stability, flexibility and preserving production capacity in the face of growing risks. This indicates the need to take these priorities into account when formulating and implementing a development strategy. It has been found that in 2022–2024, the constraints on the innovative activity of industrial enterprises are predominantly due to resource and strategic factors shaped by the external and internal environments, which highlights the need to improve approaches to the strategic management of innovative development.

An analysis of international innovation development indices (GII, EIS, BII) was conducted, and heat maps of their standardised components were constructed. The analysis of the BII index revealed that in 2019–2021 there was a low efficiency in transforming the results of research and development into productivity gains, indicating structural mismatches between the resource allocation for innovation and

its practical returns, as well as the insufficient effectiveness of commercialisation mechanisms. An analysis of the GII and EIS heat maps for 2022–2025 revealed that the key and most variable factors in innovation development are human capital, digitalisation and sustainable development, which are associated with the most significant changes in the ratio of resource and performance parameters.

Based on an analysis of the external and internal environments, five hypotheses were formulated and empirically tested using a survey of 50 representatives of senior and middle management from industrial enterprises of varying sizes, ownership structures and sectors of activity, thereby ensuring the representativeness of the results and taking into account the specific characteristics of their operations in the current environment. It was found that limited resources and managerial capabilities increase enterprises' vulnerability to strategic barriers, with this effect being most pronounced in small and micro-enterprises, whilst strategic planning serves not only as a tool for innovative development but also as a mechanism for mitigating the impact of internal and external constraints. Based on the results of factor analysis, three groups of barriers to the implementation of innovation development strategies have been identified: economic and resource-related, organisational and managerial, and digital and technological barriers, which are systemic in nature and correlate with the key subsystems of the strategic ecosystem of an enterprise's innovative development, confirming their interconnection and comprehensive impact on enterprises' innovative activities.

*Chapter 3* sets out a conceptual approach to formulating a strategy for the innovative development of an industrial enterprise based on the enterprise's strategic innovation ecosystem. This approach ensures that strategic development objectives are aligned with the enterprise's resource capabilities and the influence of external environmental factors, guided by the principles of digital readiness, a focus on comprehensive impact, and the activation of human potential. A conceptual model has been constructed that ensures the alignment of strategic goals, external and internal environmental challenges, and the enterprise's capabilities, thereby forming

the integrity of the process of developing and implementing the innovation development strategy.

A mechanism has been developed for formulating the enterprise's strategic goals for innovative development and a system of indicators for assessing their achievement across the three components of the enterprise's strategic ecosystem for innovative development (digital-technological, organisational-managerial, and sustainable development), the definition of which enables the level of development of the strategic ecosystem to be identified on the basis of an integrated indicator. Taken together, this provides a basis for justifying management decisions regarding the adjustment of the enterprise's strategic development priorities.

A scientific and methodological approach to the formulation and selection of an enterprise's innovation development strategy has been developed, which consists of the following: firstly, determining an integrated indicator of an enterprise's internal innovation capacity based on a system of indicators in accordance with the authors' indicators of investment renewal of the technical and technological base and managerial and organisational support for innovation, which makes it possible to identify its type on an interpretative scale; secondly, conducting a comprehensive assessment of the level of development of the enterprise's strategic innovation ecosystem as an integrated system comprising digital-technological, organisational-managerial and sustainable development components, based on relevant comprehensive indicators, distinguishing the following levels: low, medium, high; thirdly, constructing a matrix for selecting an innovation development strategy, which is based on a combination of the type of internal innovation capacity and the level of development of the strategic ecosystem, forms nine strategic combinations and provides for the selection of appropriate types of strategies, namely traditional, process-oriented, economy-oriented, digital-oriented, knowledge-oriented, environmentally-oriented, intellectual-networked, creative-team-based, and socially-oriented. The proposed approach enables the assessment of the maturity of the innovation environment, the alignment of an enterprise's internal innovation potential with the conditions for its realisation, the identification

of the dominant strategic direction for innovation development, and the enhancement of the soundness of strategic choices and the adaptability of strategic decisions in a rapidly changing environment.

The toolkit for implementing the enterprise's innovation development strategy has been refined through the development of a roadmap for its implementation, based on a strategic innovation development ecosystem structured around three interrelated vectors, namely digital-technological, organisational-managerial and sustainable development, which ensures the transformation of strategic objectives into a system of coordinated managerial actions. The proposed toolkit is based on the integration of a system of key performance indicators (KPIs) with an integral indicator of the development of the enterprise's strategic ecosystem for innovative development, which creates opportunities for comprehensive monitoring of the level of achievement of strategic goals in the relevant areas and the alignment of process and outcome parameters of innovative activity. The implementation of the toolkit is facilitated through a mechanism of strategic monitoring and adaptive adjustment, which operates as a multi-level management system (operational, tactical and strategic levels) and is based on the assessment of deviations in actual KPI values and the integrated ecosystem development indicator, with subsequent differentiation of management decisions according to the scale and nature of the identified deviations. The implementation of the proposed toolkit and mechanism ensures the continuity of the management cycle, enhances the flexibility of the innovation development strategy's implementation, and contributes to the formation of the enterprise's strategic resilience.

**Keywords:** strategic management, innovation, innovative development, industrial enterprise, model, mechanism, digitalisation, sustainable development, efficiency, factors, risks, components of the ecosystem.

## LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

### Monographs, chapters in edited volumes

1. Lukianchuk, O., Tkachuk, T. Innovative development of enterprises: essence, factors, and elements of economic security. Organizational-economic mechanisms for managing the innovative development of economic entities: edited volume / Higher School of Social and Economic Studies. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. P. 31–39. ISBN 978-83-937354-6-4 (*0.4 author's sheets, personal contribution: identified the main factors that promote or hinder the development of innovative enterprises in Ukraine – 0.2 author's sheets*).

2. Lukianchuk, O.M., Tkachuk, T.M. Sustainable socio-ecological-economic development of regions under crisis conditions. Management of the Socio-Economic Development of the Country, Region, and Enterprise in Crisis Conditions (Manufacturing, Construction, and Transportation Sectors): Monograph / Ed. by L.M. Savchuk. Dnipro: Publisher K.O. Bila, 2019. pp. 91–104. ISBN 978-617-645-340-6 (*0.5 author's sheets, personal contribution: priority directions of the mechanism for sustainable socio-ecological-economic development of regions were identified; when developing an algorithm for monitoring the strategy of sustainable socio-ecological-economic development of regions, key management levers and influencing factors were added to its structural elements – 0.25 author's sheets*).

3. Lukianchuk, O., Tkachuk, T. Transformational processes of the country's economic development. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: Monograph / Edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, and Iryna Kramar. Nysa: Publishing Office of the University of Applied Sciences in Nysa, 2019. pp. 53–58. ISBN 978-83-65881-19-9 (*0.3 author's sheets, personal contribution: the essence of the concept of "transformation" was examined, and approaches to its formulation by domestic and foreign scholars were highlighted – 0.15 author's sheets*).

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

4. Goncharenko, O., Holiuk, O., Liganenko, I., Frum, O., Kostyrko, A., Tkachuk, T. Improving Staff Stimulation Systems: Causal-Consequence Approach. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume 8, Issue 5, June 2019, 891–894. (Scopus). URL: <https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i5/E7333068519.pdf> (0.5 author's sheets, personal contribution: justification of the evaluation model for determining process effectiveness – 0.1 author's points).

5. Rodchenko, L., Goncharenko, O., Koval, O., Tarasov, I., Nemchenko, H., Tkachuk, T. Optimisation of Innovation Projects According to Criteria of Time and Resource Constraints. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Volume 8, Issue 3, September 2019, 1431–1434 (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/B3706078219.pdf> (0.5 author's sheets, personal contribution: developed the basis for a methodology for optimising constraints in innovation projects – 0.1 author's sheets).

**Articles in Ukrainian academic journals**

6. Luk'yanchuk, O., Tkachuk, T. Innovation strategy: essence, characteristics of application, economic impact. *Socio-economic Problems and the State*. 2019. Vol. 21, No. 2. pp. 312–321. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/24/605-2020-02-04-17-26-21> (1.0 author's sheets, personal contribution: approaches to the formulation of definitions of the concepts of 'innovation', 'innovative development' and 'innovation strategy' by domestic and foreign scholars are examined; a definition of the concept of 'innovation strategy for enterprise development' is formulated – 0.5 author's sheets).

7. Makoveieva, O., Tkachuk, T. Organisational-economic and motivational aspects of corporate management. *Current Issues in Public Administration. Collection of scientific papers of ORIDU*. Vol. No. 4 (80). 2019. pp. 59–63. URL:

[http://www.oridu.odessa.ua/9/new\\_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf) (0.5 author's sheets, personal contribution: a model of effective corporate governance was developed and substantiated – 0.3 author's sheets).

8. Beltukov, E., Tkachuk, T. Theoretical foundations for formulating a strategy for the innovative development of an industrial enterprise. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No. 4, Vol. 1, 2020. pp. 36–40. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-19.pdf> (0.5 author's sheets, personal contribution: systematisation of classification groups for industrial enterprise strategies – 0.3 author's sheets).

9. Nekrasova, L., Tkachuk, T. Diagnosis of external and internal environment factors in the innovative development of industrial enterprises. *Economy and Society*. 2026. Issue No. 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7599/7569> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-23> (1.0 author's sheets, personal contribution: The interrelationship between internal and external factors influencing the innovative development of an industrial enterprise has been identified; heat maps of the standardised components of the BII, EIS and GII indices have been constructed; and a structural-analytical model of the internal environment has been developed – 0.5 author's sheets).

10. Tkachuk, T. The conceptual mechanism for formulating strategic objectives for the innovative development of an industrial enterprise within a strategic ecosystem. *Investments: Practice and Experience*. 2026. No. 6. pp. 302–307. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9475> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.302> (1.0 author's sheets).

### **Published works of an exploratory nature**

11. Lukianchuk, O., Tkachuk, T. Modern strategies for the innovative development of enterprises. *Modern managerial and socio-economic aspects of the development of the state, regions and economic entities in the context of public administration transformation*: Proceedings of the international scientific and

practical conference. 7 November 2018, Ukraine, Odessa. pp. 76–77. (*0.1 author's sheets, personal contribution: criteria for selecting modern strategies for the innovative development of enterprises were formulated – 0.05 author's sheets*)

12. Tkachuk, T. Key features of formulating a corporate development strategy. *Current issues in management theory and practice: Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference*, 28 May 2019, Odessa. Odessa: ONPU, 2019. pp. 60–61. (*0.1 author's sheet*).

13. Lukianchuk, O., Tkachuk, T., Volkova, D. Innovation as a key lever for economic development. *Modern management of economic systems within the framework of the sustainable development paradigm: proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. 18 September 2019, Odessa. pp. 185–186. (*0.1 author's sheets, personal contribution: analysis of factors – 0.03 author's sheets*).

14. Lukianchuk, O., Tkachuk, T. Conceptual approaches to the country's sustainable development. *Modern management of economic systems within the framework of the sustainable development paradigm: proceedings of the 1st international scientific and practical conference*. 18 September 2019. Odessa. pp. 140–142. (*0.1 author's sheets, personal contribution: conceptual approaches to defining the foundations of sustainable development – 0.05 author's sheets*).

15. Beltukov, Ye., Diskina, A., Tkachuk, T. Smart innovations as an important factor in the development of society under conditions of uncertainty. *Topical Issues of Society Development in the Turbulence Conditions: Conference Proceedings of the International Scientific Online Conference*. 30 May 2020. The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. Bratislava. pp. 278–282. (*0.15 author's sheets, personal contribution: barriers to the growth of smart innovations in the current conditions of uncertainty were identified – 0.05 author's sheets*).

16. Tkachuk, T. Typology of the internal innovation capacity of industrial enterprises. *Economics, Management and Law in the Context of Crisis Phenomena and Global Transformations: Collection of Abstracts from the International Scientific and Practical Conference*. 19 March 2026. Cherkasy: CFEND, 2026. pp. 22–24. (*0.15 author's sheets*).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	22
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	30
1.1 Еволюція наукових підходів до визначення сутності інноваційного розвитку .....	30
1.2 Класифікація стратегій інноваційного розвитку .....	49
1.3 Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства: методичні підходи та інструментарій .....	71
Висновки до розділу 1 .....	87
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	90
2.1 Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України .....	90
2.2 Діагностика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток .....	108
2.3 Виявлення проблем і бар'єрів у процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств .....	124
Висновки по розділу 2 .....	142
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	145
3.1 Концептуальні засади розробки стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства .....	145
3.2 Науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства .....	165
3.3 Інструментарій та механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку .....	179
Висновки по розділу 3 .....	193

ВИСНОВКИ .....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	200
ДОДАТКИ .....	219

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі трансформації економіки функціонування промислових підприємств відбувається в умовах зростаючої невизначеності та підвищених вимог до їх технологічного рівня й ефективності, що обумовлює посилення ролі інновацій як ключового чинника розвитку. Вичерпання можливостей екстенсивного зростання та швидке оновлення технологій зумовлюють необхідність переходу до системного впровадження інновацій у діяльність підприємств. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління втрачають результативність, що потребує формування довгострокових інноваційно-орієнтованих стратегій.

Для промисловості зазначені виклики мають принциповий характер, оскільки саме промисловий сектор формує основу виробничого потенціалу національної економіки та визначає її здатність до технологічного оновлення. В той же час характер сучасного промислового розвитку суттєво змінюється під впливом цифровізації, яка трансформує виробничі процеси та підвищує ефективність використання ресурсів, що формує нові вимоги до стратегій інноваційного розвитку підприємств. Ефективність всіх вище відзначених процесів значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та здатності персоналу до освоєння нових технологій. Паралельно посилюється значення концепції сталого розвитку, яка орієнтує промислові підприємства на забезпечення довгострокової стійкості їх діяльності. У даному контексті інновації виступають інструментом підвищення ресурсоефективності та зниження негативного впливу на довкілля, що сприяє формуванню більш збалансованої моделі розвитку підприємств. Важливу роль при цьому відіграє соціальна складова, зокрема розвиток компетенцій працівників і підвищення їх залученості до інноваційних процесів.

Для промислових підприємств України зазначені тенденції доповнюються впливом воєнних дій, які суттєво змінюють умови господарювання. Порухення виробничих і логістичних зв'язків та зростання

ризиків обумовлюють необхідність підвищення адаптивності підприємств. В той же час процес післявоєнного відновлення економіки формує нові можливості для модернізації промисловості на інноваційній основі, що передбачає оновлення виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій та інтеграцію у європейський економічний простір. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства передбачає врахування зазначених змін і забезпечення узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами його функціонування. Вище вказане обумовлює необхідність розвитку теоретичних і прикладних підходів до стратегічного управління, які інтегрують цифровізацію, принципи сталого розвитку та розвиток людського капіталу у єдину систему стратегічних рішень. Відповідно до вище відзначеного, було сформульовано тему дослідження, визначено мету, завдання та предмет, а також сформовано структуру та виявлено його напрями.

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

Дисертаційна робота виконана згідно тематичних планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за період 2019-2025 рр., а саме таких: №176-69 «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, 2019-2023 рр.), де автором визначено концептуальні засади та принципи розробки інноваційної стратегії підприємства, систематизовано чинники та умови її формування, а також запропоновано концептуальну модель стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств; №1854-69 «Розробка методичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі» (Виробничо-комерційна фірма ТОВ «ЗОВНІШТОРГ-МІКРОН», 08.12.2021-30.06.2022 рр.), де автором визначено інструментарій та механізми реалізації інноваційної стратегії підприємства, що передбачають узгодження стратегічних цілей із ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища; №248-69 «Новітні теорії економіки та їх

інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003549, 2024-2028 рр.), де автором розроблено методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, виявлено ключові фактори впливу та запропоновано напрями її удосконалення.

Дисертантка приймала участь в НДР як співвиконавиця (довідка №1768/67-07 від 29.10.2025).

**Мета і задачі дослідження.** Мета дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства.

Для досягнення визначеної мети роботи зумовило потребу вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію наукових підходів до визначення сутності інноваційного розвитку, узагальнити його зміст у контексті функціонування промислових підприємств, систематизувати підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку та обґрунтувати їх трансформацію;

- систематизувати існуючі методичні підходи та інструментарій формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, надати їх характеристику в контексті стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства;

- здійснити комплексний аналіз інноваційної активності промислових підприємств України, провести діагностику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток, виявити проблеми та бар'єри у процесі формування і реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства;

- обґрунтувати концептуальні засади розробки стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства;

- розробити науково-методичний підхід до формування та вибору стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства;

– удосконалити інструментарій та механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі складових стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства.

*Предметом дослідження* виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Вирішення завдань забезпечило використання таких методів: методи теоретичного узагальнення, систематизації та порівняння – для дослідження еволюції наукових підходів до визначення сутності інноваційного розвитку та уточнення його змісту в контексті діяльності промислових підприємств; методи класифікації та групування – для систематизації стратегій інноваційного розвитку та ідентифікації факторів їх формування; методи аналізу і синтезу – для дослідження та узагальнення методичних підходів і інструментарію формування стратегії інноваційного розвитку підприємства; статистичні методи та методи факторного аналізу – для оцінювання інноваційної активності промислових підприємств України, виявлення тенденцій її розвитку та діагностики впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на інноваційний розвиток підприємств; метод анкетування – для ідентифікації проблем і бар'єрів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку на основі узагальнення оцінок топ-менеджменту промислових підприємств; метод інтегральної оцінки у поєднанні з методом аналізу ієрархій (MAI) – для визначення рівня внутрішньої інноваційної спроможності підприємств та обґрунтування вагових коефіцієнтів показників; методи економіко-математичного моделювання – для формалізації процесу оцінювання економічної ефективності формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку; метод візуалізації даних (heat map) – для інтерпретації результатів стандартизації показників та виявлення структурних змін у розвитку складових інноваційного середовища; системний підхід та методи стратегічного аналізу – для обґрунтування концептуальних засад і

розроблення інструментарію та механізму реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства.

*Інформаційна база дослідження* сформована на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріалів фахівців-практиків у сфері інноваційного розвитку підприємств, стратегічного управління та організаційного забезпечення їх діяльності. До її складу також увійшли офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, звіти та аналітичні матеріали міжнародних організацій, відкриті дослідження державних і приватних установ, фінансова та управлінська звітність підприємств, а також результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні науково-методичних підходів та рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (SEIPП), що передбачає інтеграцію цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку з урахуванням сучасних векторів трансформації економіки, зокрема цифровізації, розвитку людського капіталу та сталого розвитку.

Найбільш значущі наукові результати, що визначають наукову новизну: *удосконалено:*

– *методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства*, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства та передбачають інтеграцію цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку у межах механізму формування стратегії, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, ресурсних можливостей і результатів інноваційної діяльності;

– *концептуальні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств*, що, на відміну від інших, передбачають використання стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства як системоутворюючої основи формування та реалізації стратегії, а

*концептуальна модель її формування* відображає взаємозв'язок ключових елементів стратегічного управління та забезпечує узгодженість стратегічних рішень в умовах трансформації економіки;

– *науково-методичний підхід до формування та вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства*, який на противагу від існуючих, базується на: а) визначенні *інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства* на основі доповненої системи показників оцінювання складових рівня технічного оснащення та організаційної готовності до інновацій та ідентифікації її типу; б) *інтегральній оцінці рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства* за трьома ключовими складовими з виділенням відповідних рівнів; в) *побудові матриці вибору стратегії інноваційного розвитку*, що поєднує зазначені параметри, формує дев'ять стратегічних комбінацій і відповідні *типи стратегій* (традиційна, процесно-орієнтована, економіко-орієнтована, цифрово-орієнтована, знаннєво-орієнтована, екологічно-орієнтована, інтелектуально-мережева, креативно-командна, соціально-орієнтована);

– *інструментарій реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства*, який, на противагу існуючим, включає *розроблену дорожню карту за трьома стратегічними векторами* (цифрово-технологічним, організаційно-управлінським та сталого розвитку) та *інтеграцію запропонованої системи ключових показників ефективності (KPI) з інтегральним показником розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку*, а також реалізується через *багаторівневий механізм стратегічного моніторингу та коригування* (операційного, тактичного та стратегічного рівнів) залежно від рівня відхилень;

*дістало подальшого розвитку:*

– *трактування сутності інноваційного розвитку підприємства та класифікаційний базис стратегій інноваційного розвитку*, які, на відміну від інших підходів: *при описі сутності інноваційного розвитку* враховують вплив цифровізації, ролі людського капіталу та складової сталого розвитку, як

ключових векторів трансформації підприємницької діяльності; *виокремлюють типи стратегій* за рівнем цифрової зрілості, за участю людського капіталу та орієнтацією на сталий розвиток;

– *ідентифікація та змістовна характеристика бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств*, які на противагу іншим, обґрунтовують залежність їх вразливості від ресурсних та управлінських обмежень і визначають системну структуру бар'єрів (економіко-ресурсні, організаційно-управлінські та цифрово-технологічні) у взаємозв'язку з підсистемами стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці науково-обґрунтованих і методично завершених рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства. Запропоновані рекомендації, а також підходи до оцінювання ефективності їх реалізації, апробовані та прийняті до впровадження у практичній діяльності підприємств ТОВ «VTM Group» (довідка №01/1702-У від 17.02.2026) та ТОВ «Ірригатор Україна» (довідка №03/01-з від 15.01.2026 р.). Рекомендації щодо проведення комплексної діагностики та формування цілей інноваційного розвитку підприємства прийняті до впровадження ПАТ «Одескабель» (довідка №03в-02 від 03.02.2026 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Національного університету «Одеська політехніка» МОН України та використано при розробці програм навчальних дисциплін та навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Стратегія підприємства», «Економіка та організація інноваційної діяльності підприємства», «Управління розвитком підприємства» (довідка №1769/67-07 від 29.10.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Усі

наукові результати, представлені в дисертації, одержані автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення, що становлять її особистий внесок, який відображено у переліку публікацій за темою дисертації (Додаток А).

**Апробація результатів дослідження.** Результати дисертаційної роботи та її основні положення доповідалися на 5 міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (м. Одеса, 2018 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеса, 2019), I Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2019 р.), Міжнародній науковій онлайн-конференції «Актуальні проблеми розвитку суспільства в умовах турбулентності» (м. Братислава, Словаччина, 2020 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, управління та право в умовах кризових явищ і глобальних трансформацій» (м. Черкаси, 2026 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 17 наукових праць, з них: 3 розділи у колективних монографіях (у співавторстві), 2 статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus; 5 статей у фахових виданнях України, що включені в міжнародні наукометричні бази; 6 – тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 6,90 д.а., з яких 3,83 д.а. належать особисто автору.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 171 найменувань – на 19 сторінках, 7 додатків – на 24 сторінках. Повний обсяг дисертації – 242 сторінка, з них 166 сторінок основного тексту. Дисертація містить 38 рисунків, з яких 7 займають 7 повних сторінки, 39 таблиць, з яких 3 займають 5 повних сторінки.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА1.1 Еволюція наукових підходів до визначення сутності стратегії  
інноваційного розвитку

Інноваційний розвиток є одним із ключових чинників, що визначає умови життєдіяльності сучасного суспільства, адже впродовж історії людства інновації завжди виступали рушійною силою економічних, соціальних і культурних змін, забезпечуючи перехід від традиційних форм виробництва до нових технологічних укладів та моделей організації діяльності. На сучасному етапі глобальних трансформацій їх роль набуває особливого значення: інновації формують основу конкурентоспроможності економік, визначають темпи модернізації промисловості, впливають на якість життя населення та стають стратегічним інструментом подолання глобальних викликів. Проте динамічність зовнішнього середовища викликає потребу більш глибокого аналізу сутності інновацій та їх місця у суспільному розвитку, в першу чергу через те, що змінювалися як наукові, так і практичні підходи до його трактування.

На думку О. Петухової, «як показує світовий досвід, успішне використання досягнень науково-технічного прогресу здатне суттєво вплинути на перебіг економічних процесів і значно прискорити їх» [1, с. 2]. Підтримуємо думку автора, адже саме інновації виступають чинником, що підвищує ефективність функціонування підприємства з одного боку, та визначає траєкторію розвитку окремих галузей та національних економік в цілому з іншого. Тим самим підтверджується, що впровадження новітніх

технологій стає ключовою умовою для адаптації окремих сфер розвитку людства та національної економіки до мінливого зовнішнього середовища.

Зародження теорії інноваційного розвитку розпочалось у другій половині XIX – першій половині XX століття. Проте ще у XVIII столітті видатний шотландський економіст Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» відзначав роль технологічних новацій задля забезпечення збільшення рівня економічної продуктивності, при цьому додаючи, що «велика частина технологічних інновацій належала робітникам, які намагалися вдосконалити умови праці з метою одержання вищої зарплатні» [2, с. 66].

Саме це і стало підґрунтям для формування теорії циклічного економічного розвитку, яка пояснює закономірності чергування етапів піднесення та спаду в економіці, та основою для зародження різних наукових підходів до дослідження інноваційного розвитку. Так, у XIX-XX столітті почали визначати інновації, як системний чинник економічного розвитку. В даний період сформувалися теорії циклічного розвитку економіки, а саме теорія циклічних криз, довгострокових коливань та «довгих хвиль».

Щодо теорії циклічних криз, яка сформульована у 60-х роках XIX століття, її автором є німецький економіст Карл Маркс. В своїй праці «Капітал» науковець відзначав, що «масове впровадження нового обладнання, призначеного для випуску нових видів продукції є основою технічних революцій, які переходять з одних секторів і галузей економіки в інші» [3, с.6]. Попри те, що науковець розглядав інновації переважно як явище зовнішнього (екзогенного) характеру, він підкреслював роль внутрішніх мотивів, які стимулюють власників капіталу до прийняття управлінських рішень в напрямку впровадження нової техніки чи технології. Тим самим К. Маркс поєднав дві ключові ідеї: інновації мають екзогенний характер та є наслідком загальноекономічних процесів з одного боку та виступають результатом цілеспрямованих дій підприємців задля підвищення норми прибутку та рівня конкурентоспроможності з іншого.

Видатний український економіст та послідовник марксистської концепції Михайло Туган-Барановський у своїй праці «Промислові кризи у сучасній Англії: їх причини і вплив на народне життя» (1894 рік) відзначав, що «циклічність національної економіки в капіталістичних країнах зумовлена, передусім секторальними змінами унаслідок зміни руху капіталу та виникнення нових технологій» [4, с. 21]. Саме науковцем зроблено висновок щодо впливу виробництва на процес споживання та формування попиту, що зумовлюється нагромадженням капіталу та його спрямуванням на розвиток та впровадження нових технологій і процесів виробництва.

Засновником теорії «довгих хвиль» вважається Микола Кондратьєв, який у своїй праці «Світова економіка та її кон'юнктури під час і після війни» (1922 рік) відзначав, що «економічні цикли супроводжуються спонтанними зворотними та незворотними еволюційними процесами» [5, с. 5]. Дослідження науковця також пояснюють, що новації є не поодинокими подіями, а «технологічними комплексами», які поширюються на різні галузі та визначають напрями економічного розвитку на десятиліття вперед, що і стало основою для подальшого зародження класичних, неокласичних та сучасних теорій інновацій та інноваційного розвитку (табл. 1.1).

Світова промисловість пройшла досить переломний період розвитку у кінці ХХ та початку ХХІ століття через виникнення нових умов ведення діяльності, з якими зіткнулися підприємці, що в подальшому змусило їх корегувати сфери, напрями і пріоритети. В першу чергу вплинуло стрімке підвищення рівня конкуренції та швидкий техніко-технологічний прогрес, що призвело до підвищення рівня вимог якості кінцевого продукту, сервісу та гнучкості виробничих систем. Другим важливим аспектом є цифровізація, яка змінила організаційні аспекти бізнес-процесів, способи комунікації та обмін інформацією. Також варто відзначити вплив зростання вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу, що, як наслідок, стимулювало появу екологічно орієнтованих інновацій, розвитку «зеленої» енергетики та екотехнології у промисловості.

Таблиця 1.1 – Еволюція концептуальних засад інноваційного розвитку (джерело: систематизовано автором на підставі [6-17])

Наукова теорія та період розвитку	Засновники та їх праці	Ключовий аспект	Формування категорії «інноваційний розвиток»	Формуючий тренд інноваційного розвитку
1	2	3	4	5
<i>Класичні теорії інновацій</i>				
1. Теорія інноваційного розвитку (1930-і роки)	Йозеф Шумпетер «Теорія економічного розвитку»	надано пояснення економічних коливань у довгостроковому періоді, що пов'язані з технічними нововведеннями й удосконаленнями	новаторська діяльність виступає основним фактором, який викликає динамічні зміни у вигляді хвиль в економіці, тобто відображає її розвиток	<i>радикальні інновації, поява хвиль розвитку</i>
2. Інноваційна теорія Семена Кузнеця (1971 рік)	Семен Кузнець «Сучасний економічний ріст: результати досліджень і роздуми»	доведено, що зовнішні обставини викликають появу революційних інновацій	тісний взаємозв'язок між циклічністю економічного розвитку та циклами інноваційних технологій	<i>зовнішні фактори, як рушійна сила революційних змін</i>
<i>Неокласичні теорії інновацій</i>				
3. Теорія нововведень Герхарда Менша (1970-ті роки)	Герхард Менш «Технологічний пат: інновації долають депресію»	розроблено класифікацію нововведень: базисні та поліпшуючі псевдоінновації	ключова роль середнього бізнесу як основної рушійної сили інноваційного розвитку промисловості	<i>проривні базисні інновації</i>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
4. Теорія технологічного розриву (1980-ті роки)	Річард Фостер «Оновлення виробництва: атакуючі виграють»	основним чинником виникнення кризових явищ є недооцінка менеджерами значення та ролі інновацій	зادля управління інноваційним розвитком промисловості важливим є залучення наукових кадрів, проведення досліджень	<i>цифрова трансформація та автоматизація</i>
<i>Сучасні напрями інноваційного розвитку</i>				
5. Теорія інноваційних кластерів (1990-ті роки)	Майкл Портер «Конкурентні переваги націй»	доведено тісний взаємозв'язок між інноваціями та формуванням конкурентоспроможності кластерів	результат взаємодії підприємств, наукових установ, держави	<i>гнучкі бізнес-моделі, концентрація знань, технології та спільної інфраструктури</i>
6. Модель «четвертої спіралі» (Quadruple Helix) (2000-ні роки)	Еліас Караянніс, Девід Кемпбел «Режим 3» та «Четверта спіраль»: до формування фрактальної інноваційної екосистеми XXI століття	додано громадянське суспільство окремим елементом створення нових знань та цінностей	створення знань та цінностей у науково-економічному і соціокультурному середовищі	<i>розвиток людського капіталу, цифровізація та автоматизація</i>
7. Сталий розвиток та «зелені» інновації (2010 рік – по наш час)	Організація Об'єднаних Націй в концепції Цілей сталого розвитку	спрямованість інновацій на екологічність, енергоефективність та циркулярну економіку	поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною збалансованістю	<i>сталий розвиток та екологічні інновації, відкриті інновації, соціальна відповідальність</i>

Проведений аналіз розвитку концептуальних засад інноваційного розвитку свідчить про поступову еволюцію підходів до трактування поняття «інновації», як технічні нововведення і фактори економічних циклів з одного боку, так і комплексне соціально-економічне явище з іншого. Класичні теорії інновацій заклали фундаментальні основи, адже інновації визначалися як рушійна сила економічних циклів, які формують довгострокові хвилі зростання та спаду. Ключова увага науковців приділялась підприємництву та зовнішнім факторам, які зумовлюють революційні зрушення, що також виокремлювали інновації як самостійні об'єкти дослідження. В той же час неокласичні теорії інновацій підкреслювали механізми інноваційного розвитку шляхом класифікації нововведень та формулювання концепції технологічного розриву. Науковці визначали інновації як інструмент подолання кризових явищ, а їх впровадження пов'язувалося з потребою у постійному оновленні виробничої бази. Тим самим засновники неокласичних теорій наголошували на ролі середнього бізнесу та управлінських рішень у підтримці динаміки розвитку. Щодо сучасних теорій в першу чергу варто відзначити теорію кластерів М. Портера, в основі якої – взаємозв'язок інновацій і конкурентоспроможності через територіальну концентрацію знань, технологій та спільної інфраструктури, що і визначило ключовий тренд – гнучкість бізнес-моделей. В свою чергу автори Моделі «четвертої спіралі» доповнили інноваційний процес громадським суспільством, медіа та культурним контекстом, підкресливши розвиток людського капіталу та креативність. Сформована під впливом визначених Цілей сталого розвитку Організацією Об'єднаних Націй концепція Сталого розвитку та «зелених» інновацій, виявила новий стратегічний напрям, в якому економічне зростання забезпечується невід'ємно від екологічної збалансованості та соціальної відповідальності.

Тим самим еволюція інноваційного розвитку відображає перехід від вузького економічного трактування інновацій лише як технологічних нововведень до визначення їх як комплексного соціально-економічного

процесу. Підкреслимо, що особливої ролі набули сучасні теорії, моделі та концепції, які враховують глобальні виклики: цифрову трансформацію, автоматизацію, сталий розвиток, розвиток людського капіталу та відкриті інновації, що свідчить про формування нової парадигми, в якій інновації продовжують бути одним із ключових чинників економічного зростання та стають засобом досягнення соціальних та екологічних цілей розвитку суспільства. В той же час порівнюючи фокус уваги представників класичних, неокласичних теорій та сучасних, відзначимо, що пріоритетом для перших та других були переважно підприємництво, технологічні прориви та механізми оновлення виробництва, для третіх – взаємодія бізнесу, науки, держави та суспільства, формування кластерів, екосистем, цифрової трансформації та автоматизації, стійкий розвиток та «зелені» інновації.

Саме все вище відзначене відображає перехід від вузького значення поняття «інновації» до більш широкого його розуміння, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти. Попри це в науковій літературі представлено досить різноманітні підходи до визначення поняття «інновації», зокрема і ототожнення його з такими термінами як «нововведення» та «новації».

Так, зарубіжні науковці Й. Шумпетер, Б. Санто, П. Друкер, К. Фрімен [18-21] вважають, що поняття «інновація» є синонімом понять «нововведення» та «новації», підкреслюючи при цьому, що дані категорії відображають один і той самий процес зародження та впровадження новизни.

О. Янковська відзначає, що «терміни «інновація» та «нововведення» є ідентичними за своїм змістовним наповненням, але оскільки термін «інновація» закріплений у чинному законодавстві та визнаний у міжнародних нормативно-правових актах, то його вживанню необхідно надавати переваги» [22, с. 7].

П. Голубецький [23] вважає, що взаємопов'язаними поняттями з «інновацією» є «новація», «новаторство», «нововведення», проте в той же час численні публікації по-різному відображають зміст кожного з термінів.

Порівнюючи поняття «інновація» та «новація» О. Чумак вказує, що вони «віддзеркалюють шлях розвитку, який веде до змін через прискорення поступовості руху та оновлення всіх елементів процесу: принципів, методів, цілей, що потребує подолання укорінених звичок, взаємозв'язків, стійких тенденцій і породжує нову якість» [24, с. 90].

Вище відзначені підходи щодо ототожнення даних понять свідчать про відмінність у трактуванні базових категорій інноватики, що пояснюється з одного боку еволюцією наукової термінології, а з іншого – впливом правових та інституційних чинників через закріплення терміну «інновація» у міжнародних та національних документів на різних рівнях управління. Для більш повного розуміння співвідношення базових категорій інноватики варто розглянути їх у єдиній логічній послідовності (рис. 1.1).

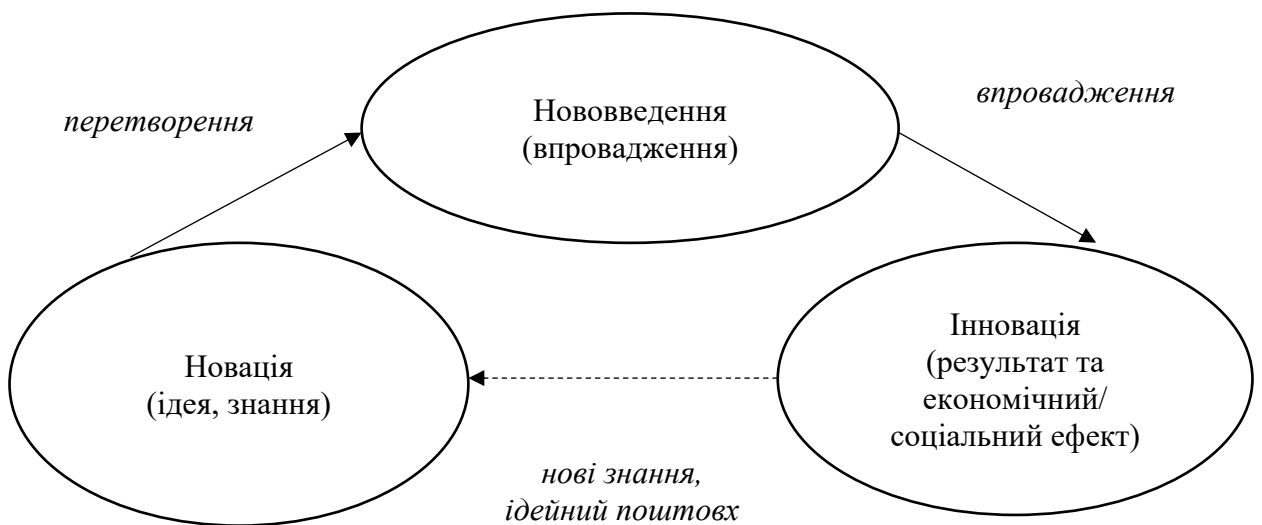


Рисунок 1.1 – Логічний взаємозв'язок понять «новація», «нововведення», «інновація» (джерело: розроблено автором)

Як показано на рисунку 1.1, новація у даному контексті постає у вигляді вихідної ідеї або нового знання, які формують підґрунтя для подальших змін. Етапом її практичного використання є трансформація у нововведення шляхом безпосереднього впровадження у виробничу чи соціально-економічну діяльність. Завершальним етапом виступає безпосередньо інновація, яка

відображає як факт впровадження, так і досягнення конкретного результату з економічним або соціальним ефектом.

І. Яловега та С. Зуб [25] підкреслюють, що «новація» існує від моменту її презентації та відзначення можливості її використання у певній сфері діяльності; нововведення відображає процес впровадження новації, який можна конкретизувати з огляду на його стадію (початкове впровадження або вже поширення); проте із визначенням «інновації» більш складно, адже вважати інновацію повноцінною можна лише тоді, коли в результаті впровадження та поширення стає звичною дією, а це можливо лише з плином часу.

В свою чергу О. Олійник відзначає, що «новацією можемо називати нове, яке ще не підтвердило ефективності свого впровадження й не перейшло в стадії дифузії та рутинізації, натомість інновація – це уже випробуване нове, яке пройшло усі етапи свого розвитку» [24, с. 92]. У даному контексті важливим є наведене розмежування, що дає можливість більш детально відзначити інноваційний процес: від моменту появи ідеї, яка ще не має підтвердженого ефекту, до етапу її перевірки та закріплення на практиці. В цілому це дає можливість досить чітко визначити межі між потенційною та реалізованою новизною, що є особливо важливим при формуванні ефективних механізмів стратегічного управління інноваційним розвитком.

А. Гріщенко вважає, що «інновація являє собою результат інноваційного процесу у вигляді нового, якісного продукту, методу або ж нової технології, що має практичне застосування на підприємстві та на ринку» [26, с. 183]. В той же час автор додає, що «інновація як процес охоплює всі елементи, які забезпечують ефективність від розроблення, проєктування, організації виробництва до реалізації нової продукції на ринку з урахуванням ефективного управління інноваційною діяльністю, що супроводжується досягненням ефективності (економічної, соціальної та екологічної)» [26, с. 183].

Натомість М. Полегенька вказує, що «поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність, стратегію, реалізацію, прибутковість» [27]. Щодо креативності, то це вміння генерувати нові ідеї, стратегія являє собою визначення новизни та корисності ідеї відносно розвитку підприємства, а реалізація представляє «перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг» [27, с. 59].

Дійсно, тим самим підтверджується комплексність поняття «інновації», в якому кожен елемент має власне функціональне значення: креативність являє собою етапи появи новації як ідеї або знання, стратегія відображає управлінський вибір щодо доцільності її впровадження, реалізація демонструє процес трансформації новації у нововведення, а прибутковість у свою чергу фіксує результативність, яка властива завершеним інноваціям. Це є підґрунтям для визначення ключових ознак проведення порівняльної характеристики понять «новація», «нововведення» та «інновація» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика понять «новація», «нововведення», «інновація» (джерело: систематизовано автором на підставі [26-30])

Ознака	Поняття		
	Новація	Нововведення	Інновація
1	2	3	4
1. Зміст поняття	Ідея, знання, пропозиція нового рішення	Процес впровадження новації у практичну діяльність	Результат впровадження, що дає економічний чи соціальний ефект
2. Часова характеристика	Виникає з моменту презентації чи декларування	Можна визначити стадію реалізації (початкове впровадження чи поширення)	Повністю оцінюється лише з часом, коли новація стає звичною практикою
3. Ступінь реалізації	Потенціал, ще нереалізований	Часткове або повне впровадження	Завершений цикл – від ідеї до ефекту

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
4. Роль у стратегічному управлінні	Джерело ідей для стратегічних рішень	Засіб реалізації стратегічних змін та організаційних перетворень	Інструмент досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку
5. Очікуваний результат	Теоретична новизна, можливість застосування	Практичне застосування, перші результати	Економічний, соціальний чи екологічний ефект, що підтверджує успішність впровадження

Проведення порівняльного аналізу понять «новація», «нововведення» та «інновація» дало змогу визначити їх взаємозв'язок у межах єдиного інноваційного процесу та в той же час відобразити суттєві відмінності за змістовими характеристиками, часовим виміром та результативністю. Тим самим чітко простежується, як відбувається процес від появи ідеї до завершеного результату, що створює додану вартість та забезпечує конкурентні переваги. Особливо варто відмітити роль у стратегічному управлінні: новація формує основу для прийняття стратегічних рішень, нововведення виступає механізмом реалізації обраних стратегій, а інновація стає інструментом досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності.

С. Термізі відзначає, що перед тим, як вдаватися до інноваційних процесів, необхідно забезпечити належну підтримку громади та розгортання недорогих і диференційованих маркетингових стратегій для розширення інновацій [31]. Підтримуємо думку автора, що інновації не можуть розглядатися ізольовано, адже їх формування залежить від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, у тому числі готовності споживачів сприймати нове, а також від того, наскільки ефективно підприємство здатне адаптувати свої стратегії просування до різних сегментів ринку. Відповідно до

вище відзначеного інновація не лише виступає результатом технологічних змін, а й формується внаслідок комплексної взаємодії економічних, соціальних і управлінських чинників.

Як наслідок з плином часу та відповідно до середовища, в якому формуються інновації та інноваційні процеси, з'явилися такі нові похідні терміни як «інноваційна діяльність», «інноваційна активність», «інноваційна політика», «інноваційний розвиток» тощо. Зростання актуальності та висвітлення їх у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених у подальшому стало передумовою для формування більш складних понять, серед яких особливе місце займає «стратегія інноваційного розвитку».

В. Орлов відзначає, що стратегія інноваційного розвитку являє собою «комплекс дій щодо переходу підприємства в новий стан за новими характеристиками шляхом впровадження інновацій різного спрямування (технологічних, продуктових, управлінських, організаційних тощо), що стає основою формування їх конкурентних переваг та позиціонування на конкурентних товарних ринках» [32]. Підкреслимо, що ключовим аспектом даного підходу до трактування поняття є саме цілісний процес змін, який охоплює всі напрями діяльності підприємства, тобто мова йде не лише про впровадження окремих інновацій, а про системне оновлення технологічної, продуктової, управлінської та організаційної сфер. Тим самим підкреслюється можливість для підприємства перейти на якісно новий рівень функціонування та досягти основних цілей, зокрема сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити вигідне позиціонування на динамічних ринках.

В свою чергу Л. Шафієва вважає, що стратегія інноваційного розвитку є «одним із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною для галузі ринку, споживачів, країни в цілому; взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів» [33]. Підтримуємо думку авторки, що стратегія має створювати цінність як для підприємства, так і для галузі, ринку, споживачів та країни в цілому. Особливо також підкреслимо щодо

взаємопов'язаності та комплексності дій, які направлені на підвищення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що визначає зміст даного поняття, як інструменту досягнення цілей підприємства, зміцнює його системну стійкість та формує довгострокові переваги через інноваційність.

Науковиця К. Вергал відзначає, що стратегія інноваційного розвитку представляє собою «стратегію, що враховує основні базисні процеси в організації та в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації, та в якій мають бути стратегічні управлінські рішення, такі як орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу» [34]. Погоджуємося з авторкою щодо визначення ключового аспекту даного поняття як базису управлінських рішень, які орієнтовані на майбутнє та адаптовані до постійних змін зовнішнього середовища, тим самим визначається потреба не лише у врахуванні внутрішніх процесів та нарощуванні інноваційного потенціалу, але й у мобілізації значних матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

У науковій літературі представлено досить багато підходів до визначення даного поняття вітчизняними та зарубіжними науковцями, проте згрупуємо їх з трьох ключових аспектів: як систему довгострокових цілей, як процес управління, як результат (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку» (джерело: систематизовано автором на підставі [35–43])

Науковець	«Стратегія інноваційного розвитку – це ... ..»
1	2
<i>як система довгострокових цілей</i>	
Ю. Великий [35]	«стратегія націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємств».

## Продовження таблиці 1.3

1	2
F. Curmi, T. Sammut-Bonnici [36]	«система дій чи заходів, які спрямовані на удосконалення чи створення інновацій в межах організації».
В. Свідерський, В. Пустова, Б. Лазарєв [37, с. 469]	«узагальнююча модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей організації на основі обраних критеріїв (показників)».
<i>як процес управління</i>	
Т. Куценко [38, с.311]	«стратегія, орієнтована для стимулювання попиту на науково-технічні розробки з боку споживачів інноваційної продукції, насамперед підприємницького сектора».
P.F. Borowski [39]	«план діяльності та розвитку компанії з метою заохочення, мобілізації, мотивації та досягнення прогресу в галузі технологій або послуг шляхом інвестування фінансових і людських ресурсів у науково-дослідні роботи».
Ю. Доброскок [40, с. 94]	«створення конкурентних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок комбінування дій і методів управління інноваційною діяльністю».
<i>як результат</i>	
Cooper R. G., Edgett S. J. [41, с. 34]	«важливий інструмент розвитку продукції, який може навіть у скрутні часи забезпечити підприємству зростання».
G. P. Pisano [42]	«цілісний підхід, що дозволяє підприємству досягати довгострокових результатів та переваг».
Е. Шацька [43, с. 546]	«розробка системи планових дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства шляхом створення сприятливого інноваційного середовища або вигідного пристосування до нього, що базується на акумулюванні, використанні та оптимізації ресурсів підприємства, результатом чого має стати підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства, зниження витрат».

Варто також підкреслити, що аналіз підходів до визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку» виявив таке: науковці доволі часто ототожнюють його з поняттям «інноваційна стратегія розвитку» [37, 39, 40-42, 49, 56, 64]. Вважаємо, що поняття «стратегія інноваційного розвитку» відображає більш комплексну стратегію підприємства, яка інтегрує інновації у всі сфери його діяльності задля забезпечення довгострокового розвитку, тобто інновації виступають системоутворюючим чинником розвитку. В свою чергу поняття «інноваційна стратегія розвитку» являє собою функціональну або часткову стратегію, яка зосереджується саме на інноваційній діяльності,

зокрема на процесах дослідження, розробки, впровадження, технологічних змін. Відповідно це дає змогу надати авторське визначення двом поняттям. Інноваційна стратегія розвитку підприємства є сукупністю дій та методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки і впровадження інновацій у діяльність підприємства, а також як зовнішньо, так і внутрішньо, на основі постійного пошуку нових методів та засобів задоволення потреб та підвищення ефективності господарювання. В той час як стратегія інноваційного розвитку являє собою комплексну систему довгострокових цілей, принципів і механізмів управління розвитком підприємства, що відображає цілісний процес формування, реалізації та контролю інновацій, спрямованих на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та розвитку людського капіталу у межах якого інновації виступають системоутворюючим чинником стратегічного розвитку.

Цілями стратегії інноваційного розвитку підприємства повинні стати такі [44]:

- максимізація прибутку підприємства та акціонерів;
- максимізація вартості акцій;
- створення можливостей для збільшення обсягів виробництва на основі ринкового попиту та зменшення витрат виробництва продукції;
- збільшення обсягу виробництва на одиницю витрат на інновації;
- збільшення частки ринку;
- розширення діяльності та максимізація господарського результату;
- практичне впровадження інноваційної діяльності;
- забезпечення умов рівноваги індивідуальних ринків.

Зарубіжні науковці також формулюють основні цілі стратегії інноваційного розвитку підприємства [45-49]:

- узгодження інноваційної стратегії з довгостроковим сталим розвитком бізнесу та суспільства, забезпечення ефективності інновацій через

підвищення якості життя то добробуту, що свідчить про підвищення актуальності корпоративної соціальної відповідальності;

- орієнтованість на сталий розвиток як головну ціль інноваційної діяльності та формування стратегій, що враховують природоохоронні стандарти та енергоефективність, що відображає екологічну адаптивність бізнесу;

- розвиток людського капіталу й залучення персоналу до інноваційних процесів та інноваційної культури, що підтримує різноманітність і відкритість до змін, що обґрунтовує залученість до інклюзивних практик;

- розширення ринкових можливостей і глобальна конкурентоспроможність підприємства та вихід на нові ринки через продуктово-процесні інновації, що відображає інтернаціоналізацію діяльності;

- орієнтація на глобальні технологічні тренди та кращі практики, а також адаптація до вимог світової конкуренції, що визначає відповідність світовим трендам;

- розвиток стратегічних партнерств та альянсів як умови інноваційного розвитку, а також інтеграція у мережі знань та співпраця з іншими підприємствами й науковими центрами, що свідчить про побудову партнерських альянсів.

Вище відзначені цілі стратегії інноваційного розвитку підприємства відображають трансформаційні орієнтири його розвитку та структуровані за ключовими напрямками функціонування підприємства (рис. 1.2).

У межах формування стратегії інноваційного розвитку відбуваються зміни у змісті традиційних стратегічних цілей підприємства. Зокрема фінансові цілі набувають нового змісту та орієнтуються не лише на зростанні прибутковості, а й на забезпечення ефективної монетизації інноваційних рішень і результатів науково-технологічної діяльності. Виробничо-технологічні цілі трансформуються у напрямі цифровізації виробничих

процесів, що передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизацію операцій та підвищення технологічної ефективності виробництва.

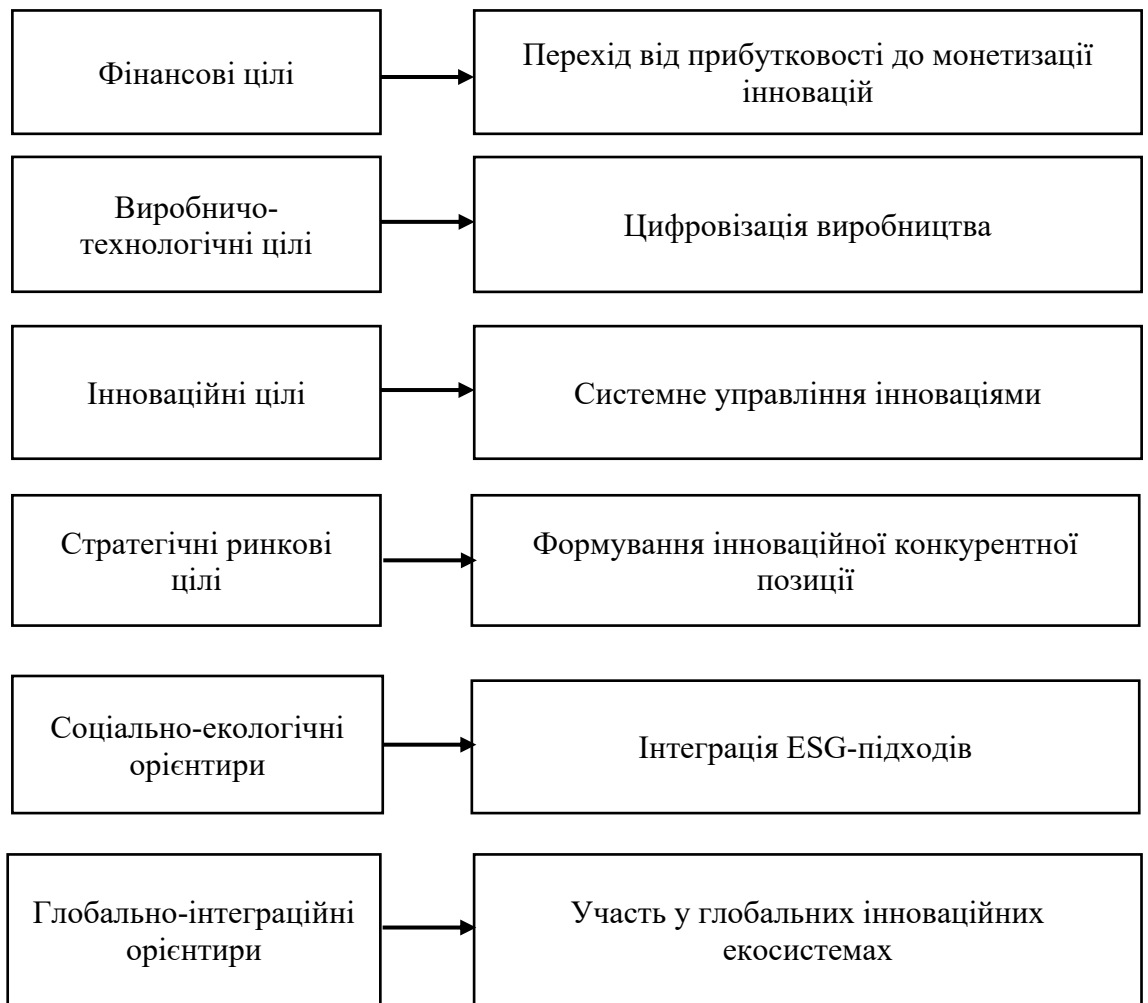


Рисунок 1.2 – Трансформація цілей стратегії інноваційного розвитку підприємства (джерело: авторська розробка)

Інноваційні цілі пов'язані із формуванням системного управління інноваціями, що включає розвиток внутрішніх механізмів генерації та комерціалізації інноваційних ідей, а також інтеграцію інноваційної діяльності у стратегічне управління підприємством. У свою чергу, стратегічні ринкові цілі спрямовані на формування інноваційної конкурентної позиції підприємства, що передбачає створення нових продуктів та підвищення їх технологічної складності. Соціально-екологічні орієнтири у сучасних умовах дедалі більше пов'язані з інтеграцією принципів сталого розвитку та ESG-

підходів у діяльність підприємства, що забезпечує баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. В той же час глобально-інтеграційні орієнтири передбачають активну участь підприємства у міжнародних інноваційних мережах та екосистемах, що створює можливості для технологічного партнерства та доступу до нових ринків.

Трансформація системи стратегічних цілей підприємства в умовах інноваційного розвитку проявляється у переході від традиційних орієнтирів функціонування до формування комплексної системи цілей, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію підприємства у глобальний інноваційний простір. Така трансформація зумовлена впливом низки сучасних економічних і технологічних чинників, серед яких ключову роль відіграють процеси цифровізації економіки, поширення концепції сталого розвитку, посилення глобальної конкуренції та формування інноваційно-мережових форм взаємодії між суб'єктами господарювання. Зокрема цифровізація зумовлює необхідність модернізації виробничих процесів, впровадження цифрових технологій управління, а також використання даних як стратегічного ресурсу розвитку підприємства. В той же час поширення концепції сталого розвитку та ESG-підходів формує нові вимоги до збалансування економічних, соціальних і екологічних результатів діяльності.

К. Ковтуненко та О. Пар'єва відзначають, що «успіх стратегічного управління інноваційним розвитком залежить від правильності обраної підприємством стратегії інноваційного розвитку, яка має передбачати реакцію підприємства на зміни, зокрема у: структурі бізнесу, інноваційної діяльності (розробка та впровадження нових видів продукції та послуг), фінансуванні та інвестуванні (пошук нових джерел та умов), методах управління, ресурсному забезпеченні тощо» [50]. погоджуємося з думкою авторів, що ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптивно реагувати на зміни у різних сферах діяльності, починаючи зі структури бізнесу та

інноваційних процесів до фінансування, управління та ресурсного забезпечення. Подібний підхід підкреслює, що стратегія інноваційного розвитку має бути чітко визначеною динамічною системою управлінських рішень, здатною до коригування залежно від викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, а не статичним документом.

Дослідження трансформації цілей стратегії інноваційного розвитку підприємства відображає поступовий перехід від домінування суто економічних орієнтирів, зокрема прибутковість, зростання вартості акцій, стабільність доходів, до виробничо-ринкових завдань, що як наслідок призвело до формування комплексних стратегічних орієнтирів, які охоплюють конкурентоспроможність, розширення ринків та інтеграцію інновацій у всі бізнес-процеси. В свою чергу сучасний етап характеризується визначальною роллю цифровізації, яка змінює підходи до побудови бізнес-моделей, забезпечує гнучкість і швидкість адаптації підприємств до мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища та виступає ключовим драйвером інноваційного розвитку.

Тим самим можна стверджувати, що еволюція наукових підходів до розуміння сутності таких понять як «інновації», «інноваційний розвиток» та «стратегія інноваційного розвитку» зазнали суттєвих змін не лише в контексті їх змістовного тлумачення, а й щодо визначення цілей завдань. У сукупності ці зміни відображають поступовий перехід науковців до більш комплексного бачення інноваційного розвитку, у межах якого ключового значення набуває не лише теоретичне осмислення відповідних категорій, а й механізми їх стратегічного застосування в діяльності підприємства. За таких умов інноваційний розвиток дедалі частіше розглядається як цілісний і динамічний процес, інтегрований у загальну систему стратегічного управління підприємством. Все це призвело до трансформації інструментарію, концепцій та моделей забезпечення ефективності стратегії інноваційного розвитку підприємства, класифікації їх типів.

## 1.2 Класифікація стратегій інноваційного розвитку та фактори впливу

Глобалізація та посилення конкурентної боротьби формують умови, в яких інновації виступають ключовим фактором довгострокового економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. За таких обставин розробка та реалізація стратегії інноваційного розвитку стає визначальним завданням як для окремих суб'єктів господарювання, так і для національних економік в цілому, адже саме вона направлена на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу, прискорення впровадження новітніх технологій, формування нових бізнес-моделей та створення передумов для стійкого розвитку у динамічному зовнішньому середовищі.

Ефективність інноваційного процесу значним чином залежить від визначення найбільш оптимальної стратегії його реалізації, що формується та обґрунтовується теоретичними та методологічними дослідженнями [51]. Підтримуємо думку автора, саме правильний вибір стратегії інноваційного розвитку слугує базисом для досягнення стійких конкурентних переваг, адже окрім визначення напрямку та темпу розвитку підприємства, стратегія визначає його спроможність адаптуватися до викликів середовища, інтегрувати нові технології та забезпечувати баланс між ризиком і результативністю.

В той же час роль визначеної стратегії інноваційної розвитку поширюється і на загальнодержавний рівень, оскільки вона стає ключовим інструментом формування конкурентоспроможності економіки та суттєво впливає на соціально-економічні фактори розвитку країни. В свою чергу правильно обрана стратегія економіки має забезпечувати досягнення таких результатів [51]:

- довгостроковий сталий економічний розвиток держави;
- створення чіткої незалежної системи прогнозування перспектив інноваційних розробок на базі науково-технічних досягнень;

- узгодженість законодавства з розвитку інновацій з іншими законодавчими актами (податковим законодавством, нормативними актами у сфері господарської діяльності, підприємництва тощо);
- послідовність дій уряду щодо підтримки та розвитку інфраструктури суб'єктів інноваційної діяльності, їх зацікавленості у інноваційних програмах;
- залучення та ефективне використання міжнародних інвестицій і грантових ресурсів для стимулювання інноваційних проєктів;
- розвиток людського капіталу через систему освіти, професійної підготовки та підвищення кваліфікації, орієнтовану на інноваційну економіку;
- інтеграцію національної інноваційної системи у глобальний науково-технологічний простір та зміцнення міжнародного співробітництва у сфері досліджень і розробок.

Відповідно до вище відзначених результатів, правильно сформована стратегія інноваційного розвитку економіки охоплює економічні, інституційні, соціальні та міжнародні аспекти, реалізація яких дозволяє забезпечити зростання ВВП, модернізацію виробництва, а також є підґрунтям для створення ефективного правового середовища, формування прозорої системи прогнозування інноваційних процесів, підвищення інвестиційної привабливості та сприяння розвитку людського капіталу. У даному контексті важливим стає інтеграція економіки у глобальний науково-технологічний простір, що є визначальним чинником конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Тим самим стратегія інноваційного розвитку виступає з одного боку інструментом економічного зростання, а з іншого – системоутворюючим фактором довгострокової стійкості та соціально-економічного розвитку держави. При цьому доволі важливим є врахування різних підходів до класифікації та досить широкий спектр видів стратегій інноваційного розвитку, що пояснюється їх комплексним поєднанням, яке дозволяє максимально ефективно реагувати на динамічні зміни середовища та формувати конкурентні переваги на всіх рівнях – від підприємства до національної економіки.

Серед науковців та практиків немає єдиних підходів до класифікації типології стратегій інноваційного розвитку, кожен автор вбачає у їх сутності власні пріоритети, відповідно до предмету дослідження, галузевої специфіки чи економічних реалій та трендів. Деякі науковці [8, 43, 52-55] акцентують увагу на рівні новизни та масштабних інновацій, інші [56-59] – на часових аспектах та інтенсивності їх впровадження.

Так, О. Гук та В. Шкурат виділяють стратегію інноваційного розвитку серед ключових видів стратегій підприємства, зокрема наступальної, оборонної та імітаційної. Перша стратегія більш притаманна для підприємств, які утримують лідируючі позиції на ринку та направлені на нарощення власної частки. При цьому науковці стверджують, що «реалізувати такий вид стратегії можливо лише при наявності наукової та дослідної бази» [43]. Другий вид стратегії характерний для підприємств, які націлені на займання та утримання сталої позиції на ринку. Особливістю даної стратегії є те, що підприємство повинно підтримувати вже існуючі характеристики продукції та покращувати їх, не здійснюючи при цьому радикальні зміни. Третім видом стратегії інноваційного розвитку є імітаційна стратегія, що використовується підприємствами, які займаються вмілим та успішним копіюванням якісних характеристик продукції лідерів на ринку. Тим самим такі підприємства не мають прагнень до позиції інноваційних лідерів. Щодо стратегії інноваційного розвитку, то, на думку вчених, вона являє собою «науково-обґрунтований проект розвитку компанії, під час якого використання ресурсів дозволяє забезпечити стабільний інноваційний розвиток підприємства в цілому» [43].

Вважаємо, що виокремлення стратегії інноваційного розвитку серед інших корпоративних стратегій є доволі важливим, проте в той же час потребує більш детального та поглибленого визначення її класифікації, що пояснюється декількома чинниками. По-перше, стратегія інноваційного розвитку не лише відображає одну з форм поведінки підприємства на ринку, як-от наступальна, оборонна та імітаційна, а визначає формування цілісної системи довгострокових орієнтирів, механізмів і управлінських рішень, які

спрямовані на забезпечення сталого інноваційного зростання. По-друге, саме вона інтегрує науково-технічні, виробничі, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства, тому варто враховувати рівень новизни, масштабність змін, часові параметри тощо.

О. Гудзь виділяє такі три типи стратегій інноваційного розвитку: захисна, наступальна та комбінована; при цьому характеризуючи їх відповідно до активної чи пасивної позиції інноваційної політики підприємства, радикальності інновацій у сфері НДДКР та їх модифікації, наявного ресурсного забезпечення, відношення до поточної позиції підприємства на ринку серед конкурентів та можливих ризиків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Узагальнююча характеристика типів стратегії інноваційного розвитку (джерело: [60])

Захисні стратегії	Наступальні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику
Вид інновацій	
Незначні модифікації за напрямами інноваційної діяльності	Нововведення радикальні з використанням власних розробок: модернізація та реорганізація
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії

Порівнюючи ці два типи стратегій інноваційного розвитку науковець відзначає, що «захисні характеризуються концентрацією на певному ринку чи

його сегментів, вузькою ринковою орієнтацією чи захистом своєї частки ринку, спрямованістю на збереження стратегічних позицій, прагненням утриматися серед новаторів» [60, с. 45]. Щодо наступальних, то вони характеризуються безперервним розширенням діяльності, пошуком можливих конкурентних переваг та освоєнням нових видів продукції. В той же час через те, що на практиці підприємства досить рідко використовують один тип стратегії, дотримуючись чисельних модифікацій стратегій інноваційного розвитку, науковець додає ще один її тип – комбінований – що доводить свою ефективність при переході від захисного до наступального типу або при необхідності закріпити власні позиції.

Такий підхід до класифікації стратегії інноваційного розвитку дає змогу комплексно оцінити різні моделі стратегічної поведінки підприємства – від орієнтації на збереження до орієнтації на зростання, при цьому за рахунок комбінованого типу відображувати поступовий характер переходу між ними. Завдяки цьому можливо забезпечити поетапне формування інноваційної активності відносно наявного ресурсного потенціалу, ступеню ризикованості середовища та рівня технологічної готовності підприємства.

В свою чергу С. Ілляшенко та Н. Ілляшенко [61] класифікують стратегії інноваційного розвитку підприємства, виділяючи при цьому три типи: наздоганяючий (захисна стратегія), на рівні лідера (помірковано-наступальна) та випереджаючий (агресивно-наступальна стратегія). Щодо першого типу варто відзначити, що він передбачає вихід підприємства на ринок із удосконаленою продукцією на основі вже відомих продуктів на певному етапі їх життєвого циклу, переважно починаючи зі стадії зростання обсягів збуту. Така стратегія реалізується шляхом модифікації продукції, а саме шляхом поліпшення її якості, функціональних характеристик дизайну тощо. Другий тип стратегії – на рівні лідера – передбачає розробку та запуск у виробництво нової продукції, що вже має існуючі аналоги, проте вирізняється більш кращими споживчими властивостями та наявними технологічними рішеннями. У більшій мірі такий тип стратегії застосовується підприємствами,

які вже посідають стабільні позиції на ринку, мають наявний достатній рівень науково-технічного потенціалу і націлені на утримання або зміцнення конкурентних переваг шляхом розширення асортименту. Щодо стратегії випереджувального розвитку або агресивно-наступальної, то вона полягає у створенні та впровадженні на ринок принципово нових продуктів, які не мають аналогів і формують нові споживчі потреби або ринкові ніші. Такий тип стратегії використовується підприємствами з високим науково-дослідним потенціалом та інноваційної культури, а також готовністю до ризику. В більшій мірі її запроваджують підприємства високотехнологічних або швидко змінюваних галузей з метою стати піонером на ринку або в галузі, задати нові стандарти ринку та отримати стратегічну перевагу за рахунок монопольного володіння на початку її життєвого циклу.

Такий поділ стратегій інноваційного розвитку має практичну значимість з точки зору відображення позиції підприємства на ринку, зокрема чи в пріоритеті у нього удосконалення наявних рішень чи створення принципово нових продуктів, і які ресурси потрібні для переходу на більш високий рівень його розвитку. Попри це вважаємо, що даний підхід не враховує той факт, що підприємства у своїй практиці доволі рідко використовують чітко визначену стратегію єдиного типу, адже динамічність розвитку зовнішнього середовища та нестабільність внутрішнього змушує його швидко її змінювати або використовувати комбінований тип.

Таким чином є потреба у дослідженні і інших підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку (табл. 1.5). Доволі часто науковцями дублюються стратегії інноваційного розвитку та інноваційні стратегії, що на наш погляд є некоректним, адже, як показав аналіз сутності цих двох понять, вони не є тотожними – впровадження стратегії інноваційного розвитку потребуватиме інноваційних змін на корпоративному та функціональному рівнях управління. Щодо першого, це стосується диверсифікованого бізнесу; щодо другого, розглядається у тому випадку, коли перед одним або більше

функціональними підрозділами підприємства постають завдання у розробці нових стратегій відповідно їх сфери діяльності.

Таблиця 1.5 – Підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку  
(джерело: побудовано автором на підставі [32, 42, 55, 63-66])

Автори	Типологія стратегій інноваційного розвитку
В. Орлова [32]	наслідування лідера; залежність; удосконалення; копіювання; застосування нових методів залучення клієнтів; диференціації; сегментування.
Л. Захаркіна [55]	активно-наступальна; захисна; пасивно-наступальна; ринкової ніші; імітаційна; традиційна; опортуністична.
Г. Пізано [42]	руйнівна; рутинна; архітектурна; радикальна.
М. Доджсон, Д. Ганн, А. Салтер [63]	проактивна; активна; реактивна, пасивна.
С. Радинський [64]	наступальна; оборонна; комбінована.
С. Пілецька, Є. Ткаченко [65]	випереджувального розвитку; поступового розвитку; утримання позицій.
Г. П'ятницька, В. Найдюк [66]	інноваційна; імітаційна; ретроінноваційна.

В той же час Г. П'ятницька та В. Найдюк, опираючись на результати проведеного опитування серед менеджерів підприємств в межах власного дослідження, відзначають, що варто доповнити вже наявну класифікацію стратегій інноваційного розвитку відповідно виду найбільш значимих інноваційних змін, такими типами [66]:

- продуктоорієнтованого інноваційного розвитку;
- процесорієнтованого інноваційного розвитку;
- маркетинговоорієнтованого інноваційного розвитку;
- організаційноорієнтованого інноваційного розвитку;
- інноваційного розвитку з комбінованою орієнтацією, що передбачає впровадження у процесі розвитку від двох до чотирьох видів інновацій (без домінування якогось одного виду).

Розглядаючи різноманітні підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку варто також відзначити стратегоутворюючі фактори,

які впливають на вибір тієї чи іншої стратегії. Так, О. Гудзь [60] виділяє дві їх групи: визначальні та доповнюючі: до перших автор додає ставлення до нововведень, інноваційна політика, стратегічна позиція тощо; до других – часовий аспект, функціональну діяльність, сферу застосування тощо.

В свою чергу І. Федулова відзначає, що ключовими факторами, які мають значний вплив на процес побудови сучасної системи класифікації стратегій інноваційного розвитку є «цілі інноваційної діяльності і вибір засобів їх досягнення, напрями інноваційного розвитку, тип конкурентної стратегічної технологічної поведінки, тип конкурентної ринкової поведінки, джерела отримання ресурсів, тип використовуваного інноваційного процесу» [67, с. 128].

В той же час С. Пілецька та Є. Ткаченко вважають, що на стратегію інноваційного розвитку мають вплив такі фактори, як «цілі підприємства, масштаб і характер його діяльності, життєвий цикл підприємства та товару, який реалізується, рівень потенціалу інноваційного розвитку, інноваційна політика» [65, с. 148]. Науковці додають, що саме дані фактори та в цілому умови зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, формують потребу у визначенні конкретних принципів розробки та формування його стратегії інноваційного розвитку.

Тим самим, проведений аналіз підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку та факторів їх впливу свідчить про відсутність єдиної позиції серед науковців щодо їх типології, а існуючі підходи не враховують сучасні виклики та тенденції, з якими стикаються підприємства. Як показало дослідження еволюції концептуальних засад інноваційного розвитку у п. 1.1, нинішні умови функціонування підприємств характеризуються підвищенням впливу цифровізації на більшість бізнес-процесів підприємств та розвитку економік країн в цілому, пріоретизацією досягнення принципів сталого розвитку, відкритими інноваціями, розвитком людського капіталу та соціальною відповідальністю підприємств, що потребує виділенні їх як сучасних факторів впливу (рис. 1.3).

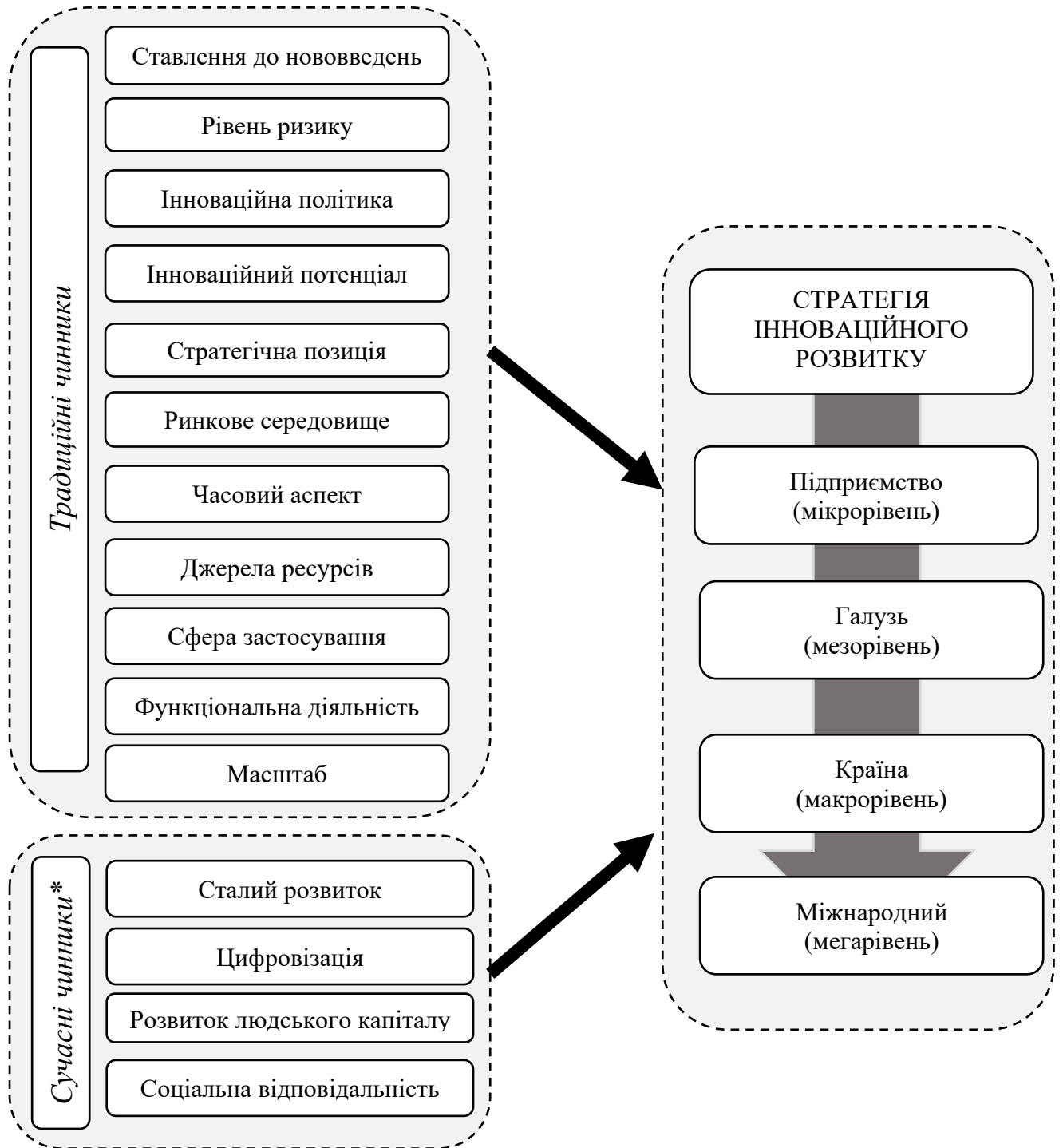


Рисунок 1.3 – Система факторів впливу на стратегію інноваційного розвитку (джерело: розроблено автором)

Відповідно до рисунку 1.3, система факторів впливу на стратегію інноваційного розвитку відображає їх взаємозв'язок між традиційними та сучасними чинниками, що формують підґрунтя для вибору, розробки та її

реалізації на різних рівнях економічної системи. Традиційними факторами визначено ті, які безпосередньо визначають внутрішні передумови, організаційно-економічні умови інноваційної діяльності та переважно є визначальними при налагодженні інноваційної поведінки підприємства та виборі стратегічних пріоритетів, а саме:

1) ставлення до нововведень відображає готовність підприємства до прийняття інновацій, рівень підтримки інноваційної ініціативи топ-менеджментом та персоналом, що є ключовим при виборі типу стратегії;

2) рівень ризику характеризує рівень готовності підприємства діяти в умовах невизначеності, приймати інноваційні рішення з високим ступенем ризику, що є визначальним;

3) інноваційна політика визначає стратегічну спрямованість підприємства у сфері інновацій, зокрема щодо фінансування інновацій, стимулювання персоналу тощо;

4) інноваційний потенціал містить ресурсну базу підприємства, а саме науково-технічні, кадрові, фінансові, інформаційні та організаційні можливості, та визначає здатність підприємства до самостійного створення або адаптації нових технологій;

5) стратегічна позиція характеризує місце підприємства у конкурентному середовищі, його здатність реагувати на технологічні виклики та визначати власні стратегічні ніші, що у комплексі зумовлює тип інноваційної поведінки;

6) ринкове середовище відображає інтенсивність конкуренції, технологічну динаміку ринку, поведінку споживачів, вимоги до якості і темпів оновлення або удосконалення продукції, тобто чим більш насиченим є ринок, тим вищою повинна бути інноваційна активність підприємства;

7) часовий аспект охоплює періодичність і тривалість інноваційних циклів, які визначають темпи оновлення технологій і продукції, зокрема планування на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу;

8) джерела ресурсів передбачають доступ підприємства до фінансових, інтелектуальних і матеріально-технічних ресурсів, а саме власних, венчурних, грантових, державних;

9) сфера застосування визначає галузеву або функціональну область, у якій реалізується стратегія інноваційного розвитку, зокрема виробничу, маркетингову, логістичну тощо, що і визначатиме характер очікуваних результатів;

10) функціональна діяльність формує внутрішні умови для стратегічних інноваційних змін, а саме специфіку бізнес-процесів, рівень автоматизації, організаційну структуру, які визначають, як саме інновації впроваджуються у виробничу або управлінську практику;

11) масштаб визначає межі реалізації стратегії, а саме локальна, корпоративна, галузева чи міжрегіональна, що як наслідок, визначатиме міру досягнення стратегічного ефекту.

Традиційні фактори впливу на стратегію формують базис стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, що визначає його готовність, спроможність і напрям інноваційних змін. Умовно їх можна поділити на дві групи: ресурсно-функціональні (інноваційний потенціал, джерела ресурсів, функціональна діяльність, масштаб, сфера застосування) та стратегічно-поведінкові (ставлення до нововведень, рівень ризику, інноваційна політика, стратегічна позиція, ринкове середовище, часовий аспект). Підкреслимо, що саме вони забезпечують внутрішню узгодженість стратегічних рішень у процесі інноваційного розвитку підприємства, що у комплексному їх поєднанні створює синергетичний ефект для реалізації визначеної стратегії інноваційного розвитку. В даному контексті, на нашу думку, дуже слушно зауважує В. Соловйов, що «стратегія повинна не віддавати перевагу тому чи іншому чиннику інноваційного розвитку, а знаходити їх оптимальне співвідношення» [68, С. 19].

В свою чергу сучасні фактори впливу на стратегію інноваційного розвитку відображають зміни економічного, технологічного та соціального

середовища, у якому функціонують суб'єкти господарювання. На відміну від традиційних, вони зумовлені глобальними процесами цифровізації, сталого розвитку, соціальної відповідальності.

Щодо першого, то згідно з дослідженнями Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development – далі OECD), цифрові технології стали основним драйвером змін бізнес-моделей і стратегій інноваційного розвитку. Вони створюють сприятливі умови для появи нових напрямів отримання прибутку, допомагають зменшити витрати та відкривають більше можливостей для співпраці з міжнародними партнерами [69].

Американські науковці Ерік Бріньольфссон та Ендрю Пол Макафі розглядають цифровізацію як фактор, що визначає стратегічні можливості підприємства до масштабування інновацій, забезпечує оперативність впровадження технологічних змін, а також формує середовище для розвитку відкритих платформ [70]. В той же час вважаємо, що для українських підприємств цифровізація є з одного боку технологічним фактором, а з іншого – стратегічним, адже вона дозволяє підвищити гнучкість управління, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити моніторинг ефективності інноваційних рішень і сформувати базу для впровадження Industry 4.0.

І. Башинська та К. Зайченко відзначають, що найбільш суттєво вплинули на життєдіяльність суспільства та розвиток економік країн світу Індустрія 3.0 та Індустрія 4.0: для першої більш характерним є автоматизація та комп'ютеризація виробництва, поширення використання електронної техніки та персональних комп'ютерів; для другої – створення глобальної мережі за рахунок об'єднання автоматизовано працюючих комп'ютерів. Також авторки додають, що «це забезпечує керованість виробничими процесами та обмін даними без безпосередньої участі людини» [71, с. 77].

Щодо другого, то сучасні підходи до визначення та формування стратегій інноваційного розвитку неможливо розглядати поза контекстом Цілей сталого розвитку ООН. Відповідно до звітів Програми розвитку

Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme – далі UNDP) та Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum – далі WEF), серед підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку у власні інноваційні стратегії, відзначається вищий рівень конкурентоспроможності, стійкості до криз та можливостей до довгострокового зростання. Зокрема сталий розвиток проявляється через впровадження «зелених» технологій, розвиток циркулярної економіки, енергоефективних виробництв та корпоративної соціальної відповідальності.

У своєму дослідженні американські науковці М. Портер та М. Крамер довели, що орієнтація на соціальні та екологічні цілі стає джерелом інноваційного оновлення бізнес-моделі підприємства [72].

В свою чергу Л. Некрасова та М. Х. Таха відзначають, що «впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише забезпечити своє довгострокове існування, але й стати конкурентоспроможними на міжнародних ринках, що є надзвичайно важливим в умовах інтеграції до європейського економічного простору» [73].

Підтримуємо думки авторів, дійсно, орієнтація підприємств на принципи сталого розвитку є проявом соціальної відповідальності з одного боку та дієвим інструментом стратегічного оновлення бізнес-моделі та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі з іншого. Саме тому сталий розвиток варто виокремлювати як окремий чинник впливу на стратегію інноваційного розвитку, адже він поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що у комплексі забезпечують таке: по-перше, узгодження комерційних цілей з довгостроковими суспільними інтересами; по-друге, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та, по-третє, підвищує його інвестиційну привабливість. Крім того, варто підкреслити, що орієнтація на сталий розвиток стимулює впровадження «зелених» технологій, ресурсоефективних рішень і соціальних інновацій.

В контексті соціальної відповідальності, варто відзначити, що основними її характеристиками є «врахування соціального впливу

підприємства, його сприяння різноманітності, інклюзивності та рівним можливостям, а також розвиток справедливих трудових практик та пріоритетність благополуччя працівників і підтримка ініціативи розвитку суспільства» [74, с. 165].

Вище відзначені характеристики мають безпосередній вплив на стратегічні пріоритети інноваційного розвитку з ряду причин. По-перше, вони сприяють створенню соціально орієнтованих інновацій, які відповідають суспільним очікуванням і викликам сучасності (енергозбереження, екологічність, добробут працівників, соціальна відповідальність). По-друге, соціально відповідальна поведінка зміцнює репутаційний та інтелектуальний капітал підприємства, що у результаті підвищує його інноваційну спроможність та інвестиційну привабливість. По-третє, вони стимулюють інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством, що забезпечує довгострокову збалансованість економічних, соціальних і екологічних результатів та підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Зазначені характеристики формують основу для визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства, орієнтованих на досягнення комплексного ефекту та забезпечення його сталого і конкурентоспроможного функціонування.

Таким чином, проведений аналіз виявив, що попри широку різноманітність підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку (рис. 1.4) варто відзначити, що лише деякі з них частково відображають сучасні тенденції інноваційного розвитку, орієнтуючись при цьому переважно на традиційні ринкові моделі поведінки підприємства, в яких основним критерієм є активність у впровадженні інновацій і рівень ризику.



Рисунок 1.4 – Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства (джерело: побудовано автором на підставі [75-82])

В той же час відповідно до результатів п. 1.1 та дослідженню сутності та особливостей стратегій інноваційного розвитку, що визначаються вітчизняними та зарубіжними науковцями, вважаємо, що в сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та сталого розвитку традиційні підходи до їх класифікації не повною мірою відображають інноваційні процеси. Вчені переважно зосереджуються на часових ознаках, джерелах фінансування та організаційних аспектах, рівні технологічних змін, не враховуючи при цьому ключові фактори, які пов'язані з рівнем цифрової зрілості підприємства, домінуванням принципів сталого розвитку у багатьох процесах на всіх рівнях економіки країни та роллю людського капіталу в інноваційному процесі, що під впливом сучасних викликів, з якими стикається людство, лише посилюється. Саме тому пропонується додати до вже існуючої класифікації стратегій інноваційного розвитку авторські ознаки, які базуватимуться на трьох новітніх критеріях, які відображають основні трансформаційні напрями бізнес-середовища (рис. 1.5).

Відповідно в межах першої групи стратегій – за рівнем цифрової зрілості – пропонується виділити такі: традиційні, цифрово-орієнтовані та інтелектуально-мережеві. Їх порівняльна характеристика (Додаток Б, таблиця Б.1) дала змогу визначити ключові аспекти, проте варто відзначити, що традиційна стратегія інноваційного розвитку характеризується поступовим удосконаленням технологічних процесів без кардинальної цифрової трансформації, зокрема модернізації обладнання, впровадженні перевірених технологічних рішень і підвищенні продуктивності праці за рахунок раціоналізації виробництва. Дж. Тідд та Дж. Бессант відзначають, що впровадження поетапних інновацій залишається ключовим для організацій, які прагнуть стабільності та операційної досконалості, а не радикальних змін [83]. Даний тип стратегії притаманний підприємствам із низьким або базовим рівнем цифрової зрілості, пріоритетні задачі яких полягають у підтримці стабільності, локальній автоматизації та адаптації перевірених технологій.



Рисунок 1.5 – Модель взаємозв'язку факторів, ознак та ефектів новітніх стратегій інноваційного розвитку (джерело: розроблено автором)

В межах цифрово-орієнтованої стратегії ключову роль відіграють цифрові технології, дані та інтеграція інформаційних систем. В роботах науковців [84, 85] підкреслюється, що вплив цифровізації та діджиталізації формують здатність підприємства швидко впроваджувати нові цифрові рішення, змінювати бізнес-моделі та оперативно реагувати на ринкові зміни, а також за рахунок аналітики великих даних формувати та посилювати ключові

конкурентні переваги. При цьому можна вважати, що саме даний тип стратегії є перехідною ланкою між традиційною та інтелектуально-мережевою стратегією. Остання представляє собою вищий рівень цифрової зрілості, у межах якого підприємство функціонує як елемент інтегрованої інноваційної екосистеми, що об'єднує штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, цифрові платформи та концепцію відкритих інновацій. Дуже слушною є думка Дж. Віаль, що ключовим елементом сучасних моделей є стратегічне використання штучного інтелекту та алгоритмічного управління, яке забезпечує перемикання від людиноцентричних до системоцентричних інновацій [86]. Це підтверджує той факт, що даний тип стратегії орієнтований на інтеграцію підприємства в глобальні інноваційні екосистеми, використання інтелектуальних технологій, аналітики великих даних і штучного інтелекту, а також створення нових форм міжорганізаційної співпраці на основі цифрової взаємодії.

Стратегічне управління процесом сталого розвитку розглядається з точки зору ефективності для всіх функціональних аспектів діяльності підприємства, тобто соціального, економічного, екологічного [87].

Саме тому вважаємо, що в межах групи стратегій, які орієнтовані на сталий розвиток, доцільно виділити такі три типи: орієнтовані на економічний ефект, екологічний та соціальний. Щодо першого типу, вони спрямовані на забезпечення зростання продуктивності, прибутковості та ринкової вартості підприємства за рахунок впровадження технологічних та організаційних інновацій. Портер та Геппельман відзначають, що нова хвиля цифрових і «розумних» інновацій докорінно змінює конкуренцію, безпосередньо поєднуючи операційну ефективність із прибутковістю та ринковим позиціонуванням [88]. Думка авторів підтверджує, що інновації економічного напрямлення є ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Стратегії інноваційного розвитку, орієнтовані на екологічний ефект, ґрунтуються на впровадженні енергоефективних, екологічно чистих і ресурсозберігаючих технологій, які мінімізують негативний вплив

виробництва на навколишнє середовище. Зарубіжні вчені [89-91] відзначають, що інновації, направлені на сталість, представляють собою зміну парадигми, у межах якої екологічна та економічна результативність більше не є конкуруючими цілями, вони стають взаємно підсилюючими результатами. Підтримуємо думку авторів, приклади діяльності зарубіжних корпорацій [92] підтверджують, що екоінновації не лише зменшують шкідливі викиди, а й підвищують конкурентоспроможність, забезпечуючи технологічне лідерство.

Щодо третього типу стратегій інноваційного розвитку – орієнтованих на соціальний ефект – вони зосереджуються на підвищенні якості життя, розвитку людського капіталу, забезпеченні інклюзії та етичному вимірі інноваційної діяльності. Науковці [93] відзначають, що соціально орієнтовані інновації формують довгострокову репутаційну перевагу підприємства, сприяють залученню талантів, підвищують рівень довіри серед стейкхолдерів і сприяють зміцненню партнерських зв'язків у суспільстві. Дуже слушно зауважує автор [94], що в цілому інклюзивні інновації є не лише соціальною необхідністю, а й чинником підвищення стійкості економічних систем, оскільки залучення різних груп населення до інноваційних процесів створює нові форми суспільної цінності. Тим самим вважаємо, що саме даний тип стратегії забезпечує формування інклюзивного інноваційного середовища, в якому підприємство буде функціонувати як соціально відповідальний суб'єкт економіки, орієнтований як на отримання прибутку, так і на створення суспільно значущого ефекту, розвиток людського потенціалу та зміцнення соціальної довіри у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Порівняльна характеристику типів стратегій інноваційного розвитку за впливом на сталий розвиток відображена у Додатку Б (таблиця Б.2).

Людський капітал, як ключовий чинник конкурентоспроможності, формує потребу у виділенні ще однієї ознаки класифікації стратегій інноваційного розвитку – за участю людського капіталу. Перший тип стратегії – процесно-орієнтований – базується на домінуванні технологічних рішень над людським чинником, тобто пріоритетом є саме впровадження нових

технічних засобів, цифрових інструментів і автоматизації процесів. Науковці [95] відзначають, що підприємства, які зосереджують увагу насамперед на технологічних інноваціях, часто розглядають людський капітал як допоміжний фактор, а не як основний фактор розвитку. Це підтверджує, що в межах даної стратегії інновації реалізуються переважно через технологічні ресурси, а не через людський потенціал. Процесно-орієнтовані стратегії формують основу для автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, розвитку промислових інновацій, при цьому зменшуючи залежність інноваційних результатів від індивідуальної роботи працівників. Тим самим даний тип стратегій притаманний підприємствам із високим рівнем капіталомісткості, але відносно середнім рівнем залучення людського капіталу до процесу створення інновацій.

В основі знаннево-орієнтованої стратегії розвитку – формування, обмін та інтеграція знань у процесі інноваційної діяльності, де людський капітал розглядається як стратегічний ресурс і головне джерело конкурентних переваг підприємства. Враховуючи думку науковців [96], що створення знань є найбільш потужним рушієм інновацій, адже саме воно поєднує індивідуальний досвід із колективним організаційним навчанням, можна стверджувати, що знання виступають ключовим активом, який визначає якість інноваційних рішень і стійкість організаційного розвитку. У дослідженнях вчених [97, 98] відзначається, що підприємства, які системно управляють потоками знань, досягають значно вищих результатів в інноваційній діяльності порівняно з тими, що покладаються виключно на технологічні оновлення. Тим самим знаннево-орієнтована стратегія інноваційного розвитку націлена на досягнення таких результатів: забезпечення інтелектуальної освіти для сталого зростання підприємства, формування культури навчання, обміну досвідом і розвитку інноваційного мислення серед працівників.

Креативно-командний тип стратегії інноваційного розвитку базується на спільній творчій діяльності, мультидисциплінарних командах і використанні потенціалу колективного інтелекту. Н. Ковтуненко виділяє креативність серед

факторів, які безпосередньо впливають на здатність персоналу опанувати діджитал-компетенції, та визначає її як «здатність знаходити нові та ефективні способи використання технологій» [99]. При цьому слушно відзначають автори [100, 101], що креативність, як системна характеристика інноваційного середовища, виникає на перетині мотивованих особистостей, підтримуючих команд і сприятливих організаційних умов. В той же час сучасні підприємства досягають найвищої інноваційної віддачі тоді, коли інновації створюються спільно через соціальну взаємодію та колективне осмислення. Таким чином креативно-командна стратегія направлена на активне залучення людського капіталу не лише як на виконавців певних бізнес-процесів, а як джерела ідей, натхнення та спільного пошуку рішень. При цьому важливим є створення внутрішніх інноваційних спільнот, розвиток кросфункціональних команд та впровадження гнучких підходів до управління проектами, зокрема методологій agile, scrum, design thinking, які забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищують рівень взаємодії між працівниками. Проведення порівняльної характеристики типів стратегій інноваційного розвитку за участю людського капіталу (Додаток Б, таблиця Б.3) показало, що реалізація таких типів стратегій сприяє формуванню відкритої інноваційної культури, у межах якої працівники як виконують завдання, так і виступають співавторами інноваційних рішень. В свою чергу вище відзначене створює передумови для постійного навчання, підвищення залученості персоналу та посилення інтелектуального потенціалу підприємства. Відзначимо ефект від реалізації кожного типу стратегії інноваційного розвитку (рис. 1.6).

Важливо враховувати, що при виборі конкретної стратегії інноваційного розвитку керівництво підприємства має враховувати, по-перше, його загальну стратегію, в яку буде її інтегровано, рівень ризику, який для підприємства буде найбільш прийнятним, та ступінь готовності ринку до прийняття таких інноваційних змін.

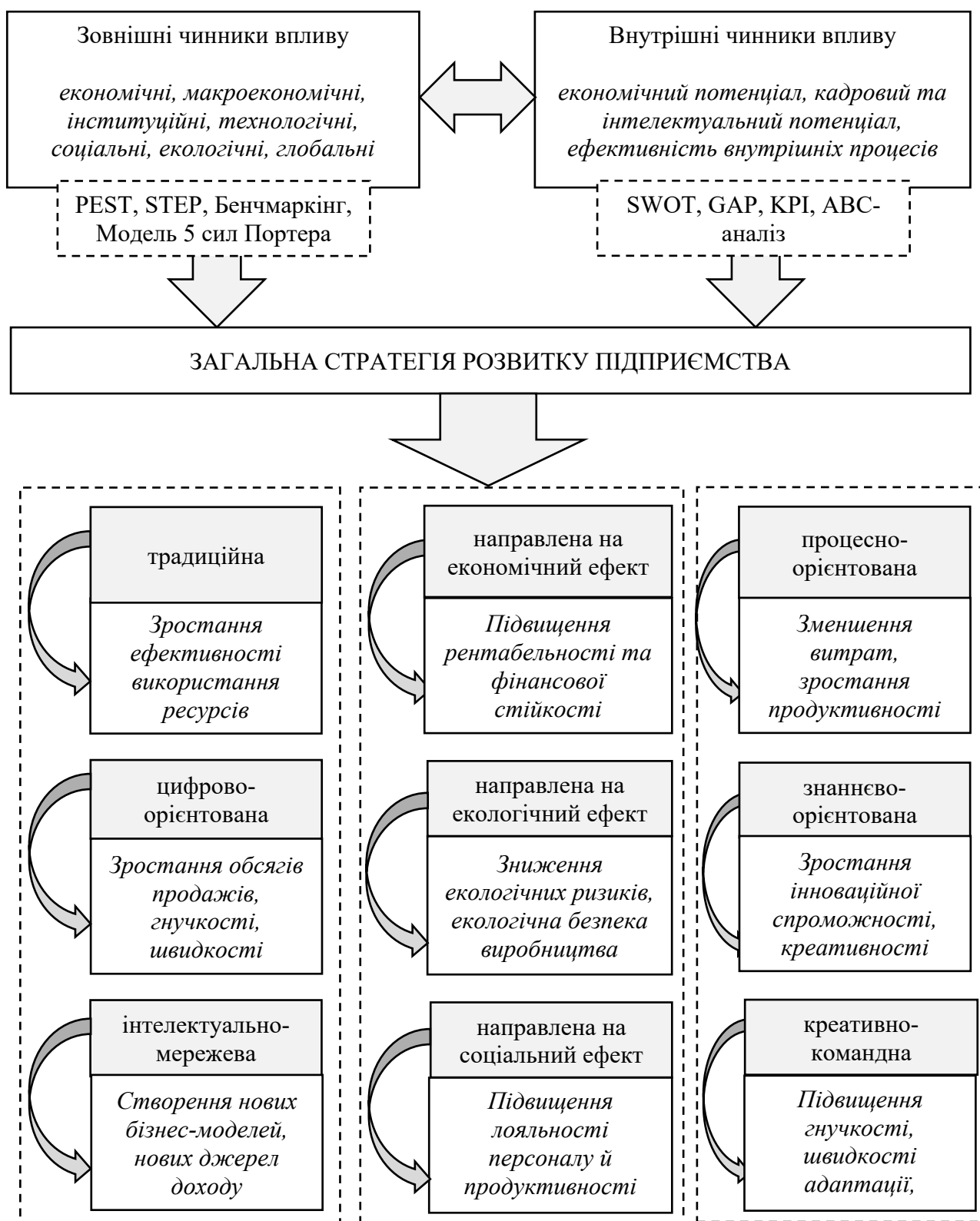


Рисунок 1.6 – Ефект реалізації типів стратегій інноваційного розвитку

(джерело: розроблено автором)

По-друге, стратегічний вибір має бути ґрунтовним та базуватися на реальній оцінці ресурсного потенціалу підприємства, інноваційній

спроможності персоналу та організаційній готовності до впровадження відповідних заходів. Саме тому вони мають бути комплексними та поєднувати стратегічні, інноваційні та інвестиційні аспекти його розвитку, що потребує врахування методичних підходів та інструментарію формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Тим самим доповнення класифікації стратегій інноваційного розвитку зумовлене зміною умов функціонування підприємств, у яких інновації дедалі більше формуються через трансформацію управлінських рішень, знань і форм взаємодії. Вона також забезпечує впорядкування стратегічних альтернатив за характером формування інноваційного потенціалу та очікуваними результатами його реалізації і зумовлює потребу оновлення підходів до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням сучасних умов його функціонування.

### 1.3 Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства: методичні підходи та інструментарій

Ключовим етапом у процесі стратегічного управління підприємства є безпосередньо формування стратегії його інноваційного розвитку, адже саме на цьому етапі визначаються напрями, пріоритети та механізми реалізації інноваційної діяльності. Така стратегія направлена на забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства, концентрацію ресурсів на досягненні визначених цілей та підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження нових управлінських рішень та техніко-технологічного оснащення. Важливою умовою досягнення вище відзначеного є ґрунтування процесу формування стратегії на детальному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища в аспекті інновацій, зокрема оцінюванні тенденцій галузевого розвитку та технологічних трендів. Як наслідок, це

забезпечить адаптацію до умов ринку та активно впливатимемо на його динаміку, створюючи при цьому власні можливості для зростання.

Формуючи стратегію інноваційного розвитку, підприємство визначає такі функції [43]:

- реалізація потенціалу організації, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи на шлях економічного зростання;
- забезпечення збалансованості та пропорційності між структурними ланками виробництва;
- дотримання стимулів підприємців, менеджерів, працівників та колективів у створенні нових продуктів, технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування;
- використання рівних умов для кожної організації та фірми.

Вище відзначені функції стратегії інноваційного розвитку підприємства відображають її системну роль у забезпеченні сталого економічного зростання та формуванні конкурентних переваг. Проте вважаємо, що до них варто також віднести функції, які тісно пов'язані із сучасними напрямками інноваційного розвитку та будуть узгоджуватись із запропонованими типами стратегій інноваційного розвитку (п. 1.2). Адже саме ці функції відобразатимуть ключові аспекти стратегічного управління інноваціями в умовах цифрової економіки та трансформації соціально-економічного середовища:

- забезпечення цифрової інтеграції бізнес-процесів і підвищення рівня цифрової зрілості підприємства, що передбачає системне впровадження цифрових технологій у виробничу, управлінську та маркетингову діяльність підприємства, що в цілому сприяє зниженню транзакційних витрат та підвищенню інноваційної динаміки;
- орієнтація стратегії на досягнення цілей сталого розвитку шляхом екологізації виробництва, раціонального використання ресурсів і підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Реалізація даної функції відображає

спрямованість інноваційного розвитку на довгостроковий баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною справедливістю, що відповідає принципам ESG-менеджменту;

– активація людського капіталу як рушійної сили інновацій, що полягає у створенні умов для професійного зростання, розвитку креативного мислення та залучення персоналу до процесу створення інновацій та прийняття інноваційних рішень. Дана функція підкреслює, що ефективна стратегія інноваційного розвитку неможлива без таких трьох аспектів: соціальна залученість, рівні можливості та мотиваційна підтримка працівників.

Формування стратегії інноваційного розвитку також ґрунтується на дотриманні визначених принципів (рис. 1.7), які забезпечують узгодженість, системність та наукову обґрунтованість стратегічного процесу. Вони виступають концептуальною основою для визначення функціонального змісту стратегії, вибору її типів, побудови механізмів реалізації та добору інструментарію управління інноваційною діяльністю.

На думку О. Гук та В. Шкурат, «при формуванні стратегії інноваційного розвитку підприємства одним з перших і найважливіших питань постає дослідження заходів, які зможуть активізувати інноваційну активність компанії» [43, с. 546]. Автори також додають, що «для того щоб реалізувати інноваційні заходи та програми, необхідно створити систему підприємства, яка б чітко відповідала потребам організації» [43, с. 546].

Підтримуємо думку науковців, адже без детального аналізу таких заходів неможливо визначити реальну спроможність ведення інноваційної активності підприємства та його готовність до впровадження радикальних або інших змін. Щодо необхідності створення організаційної системи, яка відповідає стратегічним інноваційним цілям, варто відзначити, що саме цілісність та узгодженість внутрішніх процесів забезпечують практичну реалізацію інноваційних ініціатив, а не лише їх формальне визначення.



Рисунок 1.7 – Принципи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (джерело: узагальнено автором на основі [65])

С. Пілецька та Є. Ткаченко відзначають, що «формування стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачає визначення напрямків інноваційного розвитку, що враховують потенційні можливості підприємства, його поточний стан на ринку, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [65, с. 149]. Підтримуємо думку авторів, адже врахування вище відзначених складових забезпечує реалістичність та обґрунтованість стратегічного вибору. В той же час важливо підкреслити, що ключовим аспектом є не лише визначення наявних умов, а й здатність підприємства адаптуватися до їх змін.

Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства має базуватися на комплексному дослідженні зовнішніх та внутрішніх чинників його функціонування, оцінці доступних ресурсів та потенціалу, а також узгодженні цих передумов із пріоритетами державної інноваційної політики та тенденціями науково-технічного й кадрового розвитку [100–102]. Дійсно, проведення детального дослідження та всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовою передумовою обґрунтованого стратегічного вибору в інноваційній сфері. Саме системне вивчення ринкових тенденцій, технологічних змін, ресурсних можливостей і внутрішніх обмежень дозволяє підприємству формувати реалістичні інноваційні цілі.

Розроблення стратегії інноваційного розвитку передбачає послідовний процес аналізу ринкових умов і визначення стратегічних орієнтирів, які надалі конкретизуються у вигляді стратегічних програм та проектів, а ефективність цього процесу суттєво залежить від чіткого розуміння сутності стратегії інноваційного розвитку, споріднених категорій та класифікацій стратегій, що визначають зміст і логіку етапів формування [33; 103–104]. В цілому визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку, їх узгодження з можливостями підприємства та ринковими умовами створюють необхідне підґрунтя для подальшого стратегічного проектування. Проте ефективність даного процесу значною мірою залежить від обраного підходу формування стратегії інноваційного розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [32; 43; 56; 58; 65])

Науковці	Етапи формування	Особливості підходу
1	2	3
<p>О. Гук, В. Шкурат [43]</p>	<p>Визначення цілей. Стратегічний аналіз та розробка довгострокових планів. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. Реалізація стратегії.</p>	<p><i>орієнтація на класичну послідовність стратегічного циклу; застосування традиційних інструментів стратегічного аналізу; узагальнення інноваційної складової у межах загальної корпоративної стратегії</i></p>
<p>І. Барішевська, Ю. Малишенко, К. Склева [56]</p>	<p>Визначення загального періоду формування стратегії інноваційного розвитку. Дослідження факторів середовища. Оцінка сильних і слабких сторін інноваційної діяльності підприємства. Комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства. Формування стратегічних цілей інноваційної діяльності. Розроблення цільових стратегічних нормативів інноваційної діяльності. Прийняття основних стратегічних інноваційних рішень. Оцінка розробленої стратегії інноваційного розвитку. Реалізація стратегії: її забезпечення та організація контролю.</p>	<p><i>комплексний і поетапний підхід, зорієнтований на аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; інтеграція етапів стратегічного планування з етапами контролю та оцінкою результативності</i></p>

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
В. Орлова [32]	Визначення загальної стратегії. Формування функціональних стратегій. Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вибір альтернативних стратегій. Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства.	<i>орієнтація на узгодження загальної і функціональних стратегій підприємства; ключовим є перехід від концепції стратегії до її реалізації</i>
С. Пілецька, Є. Ткаченко [65]	Визначення цілей інноваційної діяльності підприємства. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Оцінка інноваційного потенціалу. Вибір стратегії інноваційного розвитку. Діагностика формування стратегії інноваційного розвитку підприємства	<i>поглиблена діагностика інноваційного потенціалу та середовища; аналітична спрямованість; багаторівнева оцінка інноваційної діяльності; обґрунтований вибір стратегії</i>
С. Невмержицька, Я. Левчук [58]	Визначення цілі формування стратегії розвитку підприємства. Виявлення принципів формування стратегії розвитку підприємства. Визначення цілі стратегії розвитку та бажаного положення підприємства. Вибір стратегії стійкого інноваційного розвитку підприємства. Реалізація стратегії стійкого інноваційного розвитку підприємства. Оцінка ефективності реалізації стратегії стійкого інноваційного розвитку підприємства.	<i>інтеграція концепцій інноваційного та стійкого розвитку; орієнтація на довгострокову стійкість; логічна послідовність «ціль – стан – стратегія – оцінка»; основним пріоритетом є ефективність</i>

Відповідно до проведеного аналізу підходів до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства вітчизняними науковцями, визначено значну їх відмінність як у кількості етапів, так і у змістовному їх наповненні. Попри це, вчені підкреслюють необхідність послідовного проходження ключових етапів: визначення цілей, проведення стратегічного аналізу, формування стратегічних альтернатив та організації реалізації стратегії інноваційного розвитку. В той же час підходи відрізняються ступенем деталізації внутрішніх процедур, глибиною оцінювання інноваційного середовища та рівнем компетентностей. Так, С. Пілецька та Є. Ткаченко відводять окрему роль етапу оцінки інноваційного потенціалу, відзначаючи, що «важливо адекватно оцінити такий потенціал, оскільки правильна обрана стратегія багато в чому визначає ефективність досягнення поставлених цілей» [65, с. 150]. В той же час Л. Шафієва відзначає, що «вибір певної стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і чинники зовнішнього середовища, сфера діяльності, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів тощо» [33, с. 125]. В свою чергу А. Старинець стверджує, що «формування місії, цілей і варіантів стратегічного розвитку здебільшого творчий процес і залежить від інтересів розробника, його досвіду й інтуїції» [105, с. 86]. Узагальнюючи позиції авторів, вважаємо, що формування стратегії інноваційного розвитку підприємства має ґрунтуватися на таких ключових аспектах. По-перше, забезпечення об'єктивного аналізу внутрішнього середовища, що охоплює діагностику інноваційного потенціалу, ресурсних можливостей, технологічної бази, рівня цифрової зрілості та структури людського капіталу. Особливе значення в даному аспекті відіграють наявність цифрових компетенцій працівників та їх спроможність генерувати інноваційні рішення. По-друге, важливим є врахування чинників зовнішнього середовища, що включає галузеву динаміку, регуляторні вимоги, ринкові тренди цифровізації та суспільний запит щодо сталого розвитку. По-третє, визначальним є творче стратегічне бачення управлінського персоналу, відповідно до якого

формується місія, стратегічні цілі та вибір найбільш оптимального типу стратегій інноваційного розвитку (рис. 1.8).

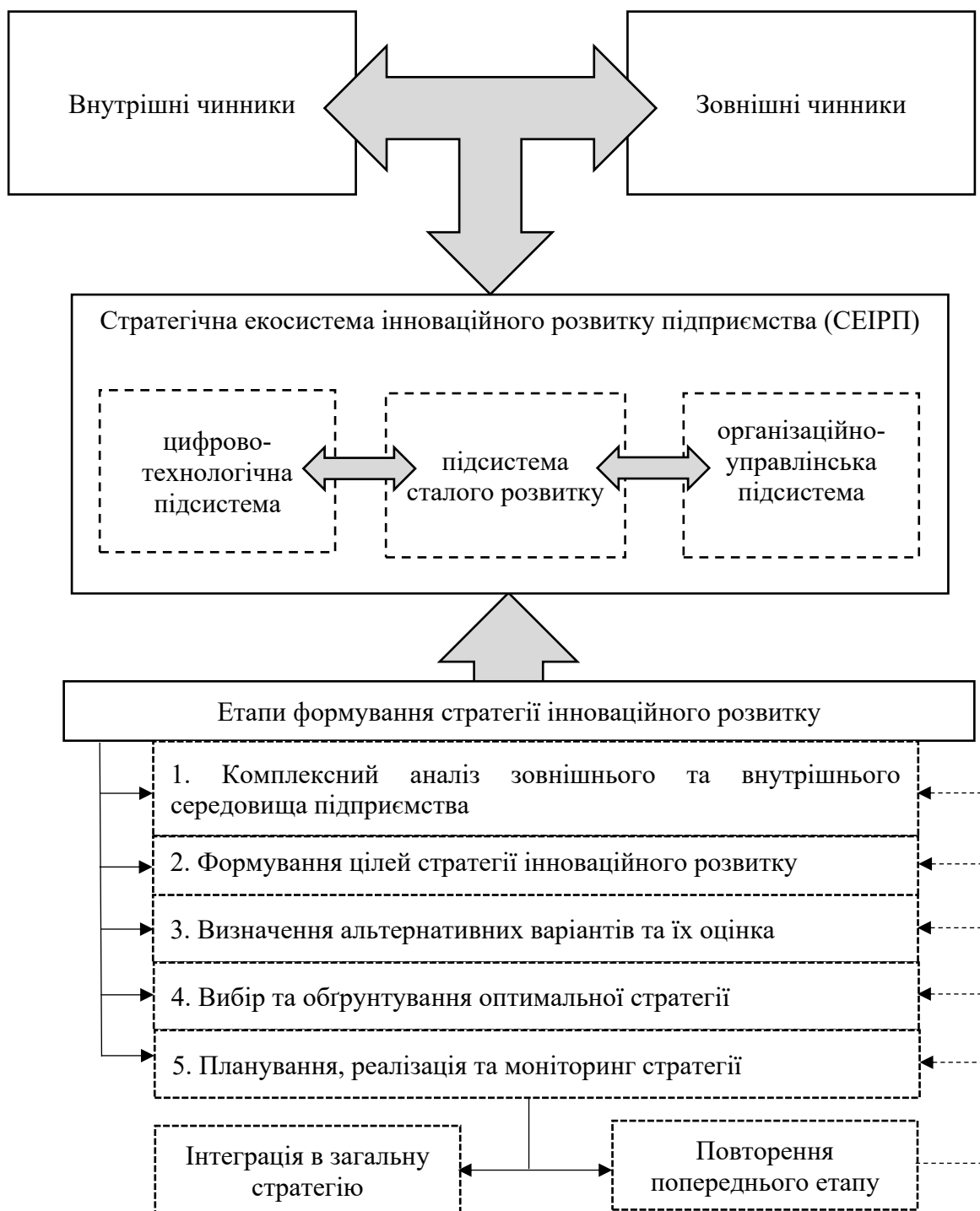


Рисунок 1.8 – Модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі СЕІРП (джерело: розроблено автором)

Формування стратегії інноваційного розвитку являє собою комплексний процес, що ґрунтується на системній взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають передумови активізації інноваційної активності підприємства. Вплив цих чинників зумовлює необхідність переходу від тактичного реагування на зміни до стратегічно орієнтованого управління інноваціями. У контексті інноваційного розвитку внутрішні чинники є ключовими, адже саме вони формують інноваційний потенціал підприємства. Вважаємо, що до їх складу варто віднести такі:

- ресурсний потенціал, який включає технологічні, фінансові та кадрові ресурси, необхідні для розробки та впровадження інновацій;
- рівень цифрової зрілості та ІТ-інфраструктури, що визначає готовність підприємства до цифрових змін та використання сучасних технічних рішень;
- компетентності персоналу, які зумовлюють здатність генерувати нові ідеї, адаптуватися до технологічних змін та забезпечувати ефективність інноваційних процесів;
- організаційна структура та управлінські практики, що регламентують процеси ухвалення рішень, забезпечують їх гнучкість та адаптивність;
- інноваційна культура, яка формує внутрішнє середовище, сприятливе до впровадження інновацій та проведення технологічних експериментів (тестування).

В свою чергу зовнішні чинники формують стратегічний контекст функціонування підприємства і визначають рівень можливостей або обмежень для його інноваційного розвитку. Серед них вагоме значення мають такі чинники:

- ринкова кон'юнктура та зміна потреб споживачів, що створюють попит на інноваційну продукцію та технологічні рішення;
- конкурентний тиск, який стимулює пошук шляхів підвищення ефективності, якості та унікальності продукції;

– науково-технологічні тренди, що окреслюють напрями розвитку технологій і визначають вимоги щодо модернізації виробництва;

– державна регуляторна підтримка та інституційна підтримка, які можуть як стимулювати інноваційну активність через гранти чи програми підтримки, так і стримувати її внаслідок надмірних регуляторних вимог;

– інноваційні екосистеми, партнерства, кластери та наукові установи, що формують можливості кооперації, обміну технологіями та доступу до зовнішніх знань.

Особливість формування стратегії інноваційного розвитку підприємства полягає у тому, що не окремі чинники, а саме їх поєднання та перехресна взаємодія створюють реальні умови для активізації інноваційної діяльності (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Матриця взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників в активізації інноваційної активності підприємства (джерело: розроблено автором)

Зовнішні чинники / Внутрішні чинники	Ринок і споживачі	Конкуренція	Технологічні тренди	Державна підтримка
Ресурсний потенціал	адаптація продукції під потреби споживачів	оптимізація витрат і підвищення ефективності	інвестиції в нові технології	залучення фінансування та грантів
Цифрова зрілість	розробка цифрових рішень	автоматизація процесів	впровадження технологічних інновацій	використання цифрових державних сервісів
Компетентності персоналу	генерація нових ідей	підвищення професійної гнучкості	освоєння сучасних технологій	участь у програмах навчання
Організаційна структура	гнучке реагування на попит	прискорення ухвалення рішень	підтримка технологічних змін	узгодження з вимогами регулятора
Інноваційна культура	пошук нових рішень	мотивація до інновацій	експерименти та технологічні пробні проекти	розвиток прозорості та відкритості

Матриця перехресної взаємодії чинників (cross-impact matrix) є однією із методик проведення сценарного аналізу та враховує розвиток одночасно взаємозалежних та суперечливих подій. З. Коваль відзначає, що «сама матрична форма узгодження цих подій між собою дає змогу пов'язати можливі взаємопов'язані впливи факторів та наслідки, які також можуть спричинити низку подій» [106, с. 46]. Тим самим матриця взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників в активізації інноваційної активності підприємства встановлює, які саме поєднання факторів створюють найбільш сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності, зокрема взаємодія технологічних трендів із цифровою зрілістю, поєднання державної підтримки з компетентностями персоналу або співвідношення ринкових потреб з інноваційною культурою підприємства. Все це формує підґрунтя для побудови стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

Стратегічна екосистема інноваційного розвитку підприємства (далі – СЕІРП) – це інтегрована система взаємодіючих цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та підсистеми сталого розвитку, спрямована на формування, підтримку та реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства шляхом узгодження його внутрішнього потенціалу із зовнішніми стимулами інноваційного середовища.

Формування окремої екосистеми, як інструменту зростання та розвитку певної сфери чи напряму діяльності, розглядається багатьма вітчизняними науковцями. Так, В. Паляниця вважає, що екосистема у сфері підприємництва є комплексною мережею взаємопов'язаних елементів, що включає підприємців, інвесторів, інститути підтримки, освітні установи та державні органи. Її сутність полягає в інтеграції ресурсів і знань, підтримці інновацій та створенні середовища для успішного розвитку бізнесу [107].

І. Литвин при формуванні та розвитку екосистеми стартапів підкреслює необхідність державно-приватного партнерства, створення інкубаційних центрів, цифрових платформ, спеціальних економічних зон, а також важливість переходу від лінійних інноваційних систем до більш гнучких та

мережевих екосистем відкритих інновацій [108]. Тим самим підкреслюється роль держави у формуванні відповідної інфраструктури, що є важливим підґрунтям як на мікрорівні, так і макро- та мезорівнях.

Н. Польова та Р. Мудрецька відзначають, що екосистема ринку телекомунікацій є багатоскладовою структурою, яка змінюється під впливом нових обставин, відзначаючи її ключові ознаки: коєволюцію учасників, цифровізацію, відкритість, диференціацію ролей та важливість взаємозв'язків між учасниками [109].

В свою чергу К. Кизименко та М. Кравченко на прикладі оборонних підприємств України розглядають екосистеми з двох підходів: «(1) екосистеми як платформи, навколо яких організовується діяльність зацікавлених сторін; (2) екосистеми, організовані навколо фокусної (центральної) фірми» [110, с. 214].

Тим самим екосистемний формат організації інноваційних процесів розглядається науковцями як найбільш ефективна модель забезпечення зростання та розвитку у різних сферах економіки. Попри різні об'єкти аналізу – підприємництво, стартапи, оборонні підприємства – вчені відзначають спільні закономірності формування екосистем: мережеву природу, багатокomпонентність, інтеграцію ресурсів і знань, відкритість до партнерства і ключова роль відводиться інституційній та цифровій інфраструктурі. Все вище відзначене підтверджує необхідність виділення стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (СЕІРП) як нового інструменту стратегічного управління інноваціями. Поєднання її складових елементів (рис. 1.9) забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми стимулами інноваційного середовища та створює умови для формування стійкої стратегії інноваційного розвитку.

Цифрово-технологічна складова формує інформаційно-технологічне підґрунтя СЕІРП, адже вона підсилює спроможність підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення, швидко реагувати на зміни інноваційного середовища та виявляти перспективні напрями інноваційного розвитку.



Рисунок 1.9 – Складові стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (джерело: авторська розробка)

Складова сталого розвитку поєднує в собі екологічні, соціальні та економічні аспекти відповідно до принципів сталого розвитку та Цілей сталого розвитку ООН. Дана складова забезпечує збалансований та відповідальний інноваційний розвиток підприємства, орієнтований на підвищення його стійкості та відповідності вимогам сучасного інституційного та ринкового середовища.

Організаційно-управлінська складова визначає управлінський аспект функціонування SEIP та забезпечує узгодженість дій усіх елементів

екосистеми, підтримує впровадження інновацій, створює організаційне середовище для впровадження змін та стратегічного зростання.

В той же час функціонування кожної зі складових СЕІРП відбувається в умовах складного та динамічного економічного середовища, що зумовлює наявність низки обмежень і ускладнень у реалізації інноваційного розвитку підприємств. Ці обмеження мають вплив на результативність інноваційної діяльності як окремих підприємств, так і галузей у цілому. Все це потребує визначити ключові обмеження розвитку за складовими СЕІРП (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Обмеження розвитку складових СЕІРП (джерело: розроблено автором)

Складова СЕІРП	Ключові обмеження розвитку	Рівень прояву
1. Цифрово-технологічна	Нерівномірність цифрового розвитку підприємств; обмежене використання цифрових технологій в інноваційній діяльності; розрив між наявністю цифрових рішень та їх фактичним використанням у прийнятті управлінських рішень.	Підприємства, галузі економіки
2. Сталого розвитку	Низька узгодженість інноваційних процесів із цілями сталого розвитку; домінування короткострокових економічних пріоритетів над соціальними та екологічними; обмеженість інвестицій у сталі інновації.	Підприємства, національна економіка
3. Організаційно-управлінська	Низький рівень інноваційної активності; недостатня інституціоналізація інноваційних процесів; нестабільність організаційних передумов інноваційного розвитку.	Підприємства, галузі економіки
СЕІРП як цілісна система	Фрагментарний характер інноваційного розвитку; асинхронність змін за окремими складовими; нестійка динаміка інноваційних процесів.	Галузі економіки, національна економіка

Відзначені у таблиці 1.8 обмеження розвитку складових СЕІРП відображають системний характер проблем, що формуються під впливом інституційних, економічних та ринкових чинників. Їх наявність свідчить про нерівномірність і неоднорідність процесів інноваційного розвитку на рівні

підприємств і галузей, що ускладнює формування та реалізацію стратегій інноваційного розвитку.

Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах зростаючої нестабільності та структурних змін набуває ключового стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємства забезпечувати узгодженість інноваційних процесів та адаптуватися до динамічних викликів зовнішнього середовища. Сучасна стратегія інноваційного розвитку має розглядатися як цілісна система, у межах якої поєднуються методичні підходи, управлінські інструменти та організаційні механізми, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. Ускладнення економічних умов та нерівномірність інноваційної активності суттєво підвищують значущість факторів невизначеності та обмежень, що впливають на реалізацію інноваційних стратегій. Це зумовлює необхідність системного підходу до формування стратегічних рішень, який передбачає узгодження інноваційних цілей із ресурсними можливостями підприємства та умовами його функціонування. Виявлені обмеження розвитку складових СЕІРП підкреслюють важливість врахування не лише внутрішніх управлінських аспектів, але й більш широкого інституційного та ринкового контексту.

Тим самим стратегія інноваційного розвитку в сучасних умовах постає як результат узгодженого функціонування складових СЕІРП. Її формування забезпечує системність інноваційних процесів, зменшення їх фрагментарності та створює передумови для підтримання стійкості й безперервності розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства забезпечило отримання таких висновків:

1. Порівняльний аналіз класичних, неокласичних і сучасних підходів до інноваційного розвитку свідчить про трансформацію пріоритетів у наукових підходах: від домінування підприємництва, технологічних проривів і оновлення виробництва – до комплексного бачення інновацій як результату взаємодії бізнесу, науки, держави та суспільства. При цьому сучасні підходи орієнтовані на формування інноваційних екосистем, розвиток кластерних структур, цифровізацію, автоматизацію та впровадження принципів сталого і «зеленого» розвитку.

2. Визначено, що у системі стратегічного управління категорії «новація», «нововведення» та «інновація» виконують різні, але взаємодоповнюючі функції: новація виступає основою формування стратегічних рішень, нововведення забезпечує їх практичну реалізацію, тоді як інновація є інструментом досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток категоріального апарату у сфері інновацій свідчить про поступове ускладнення наукових підходів: від базових понять до формування похідних категорій («інноваційна діяльність», «інноваційна активність», «інноваційна політика», «інноваційний розвиток»), що стало підґрунтям для виокремлення більш комплексних понять, зокрема «стратегії інноваційного розвитку».

3. Надано авторське визначення даного поняття: стратегія інноваційного розвитку являє собою комплексну систему довгострокових цілей, принципів і механізмів управління розвитком підприємства, що відображає цілісний процес формування, реалізації та контролю інновацій, спрямованих на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та

ефективності діяльності, у межах якого інновації виступають системоутворюючим чинником стратегічного розвитку.

4. Дослідження трансформації цілей стратегії інноваційного розвитку підприємства засвідчує їх еволюцію від переважання суто економічних орієнтирів до формування комплексної системи стратегічних цілей, що охоплюють виробничо-ринкові аспекти, конкурентоспроможність, розширення ринків та інтеграцію інновацій у всі бізнес-процеси, при цьому на сучасному етапі ключову роль відіграє цифровізація, яка трансформує бізнес-моделі, підвищує адаптивність підприємств та виступає визначальним драйвером інноваційного розвитку.

5. Сучасні чинники формування стратегії інноваційного розвитку підприємства відображають трансформацію економічного, технологічного та соціального середовища його функціонування та, на відміну від традиційних підходів, визначаються впливом глобальних процесів цифровізації, сталого розвитку, відкритих інновацій і інтеграції у міжнародні інноваційні мережі.

6. Традиційні підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку не повною мірою відображають сучасні трансформації інноваційних процесів, оскільки зосереджуються переважно на часових, фінансових та організаційних ознаках і рівні технологічних змін, ігноруючи вплив цифрової зрілості підприємств, принципів сталого розвитку та ролі людського капіталу. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність доповнення існуючих класифікацій авторськими ознаками за трьома ключовими критеріями: а) рівнем цифрової зрілості (традиційна, цифрово-орієнтована, інтелектуально-мережева); б) впливом на сталий розвиток (направлені на економічний ефект, екологічний ефект, соціальний ефект); в) участю людського капіталу (процесно-орієнтовані, знаннево-орієнтовані, креативно-командні), що дозволяє більш повно врахувати сучасні трансформаційні тенденції бізнес-середовища.

7. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства визначено як комплексний процес, що базується на системній взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, поєднання яких формує передумови

активізації інноваційної діяльності. Побудована матриця їх взаємодії дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні комбінації факторів, що сприяють інноваційній активності, та слугує основою для формування стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

8. Надано авторське визначення поняття «стратегічна екосистема інноваційного розвитку підприємства» (SEIPП) – це інтегрована система взаємодіючих цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та підсистеми сталого розвитку, спрямована на формування, підтримку та реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства шляхом узгодження його внутрішнього потенціалу із зовнішніми стимулами інноваційного середовища. Вона включає три складові: цифрово-технологічну, організаційно-управлінську складову та складову сталого розвитку.

9. Все вище відзначене дозволило сформулювати таку робочу гіпотезу дослідження: формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку, що передбачає інтеграцію цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку, здатне забезпечити створення цілісних організаційно-економічних умов, які сприятимуть підвищенню ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства.

Результати розділу 1, які отримано протягом дослідження, висвітлено у працях автора [1, 5, 6, 8, 11, 12], що наведено у Додатку А.

## РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1 Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України

Рівень інноваційної активності є відображенням поточного стану впровадження інновацій та стратегічного потенціалу підприємства щодо формування стійких конкурентних позицій. Сучасний етап розвитку промисловості України характеризується підвищеною невизначеністю та зростанням вимог до гнучкості управлінських і виробничих рішень, що зумовлює посилення ролі інновацій у забезпеченні адаптивності підприємств. За таких умов інноваційна діяльність дедалі більше впроваджується у стратегічне управління та визначає можливості підприємств реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Під час повномасштабної війни спостерігається поживлення інноваційної активності, зумовлене збільшенням інноваційних розробок в оборонному та пов'язаних з ним секторах, а також необхідністю пошуку й впровадження підприємствами нових рішень в умовах високих воєнних ризиків [111].

За таких умов інноваційна активність набуває переважно прикладного характеру й економічно зумовленої адаптаційної спрямованості, орієнтованої на мінімізацію витрат та підтримку стабільності господарської діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Підприємства змушені перерозподіляти обмежені ресурси на користь інноваційних рішень, що забезпечують безперервність виробничих процесів і зниження чутливості до воєнних ризиків, тоді як реалізація капіталомістких довгострокових науково-дослідних програм істотно обмежується.

Динаміка кількості інноваційно-активних підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр. відображена на рис. 2.1.

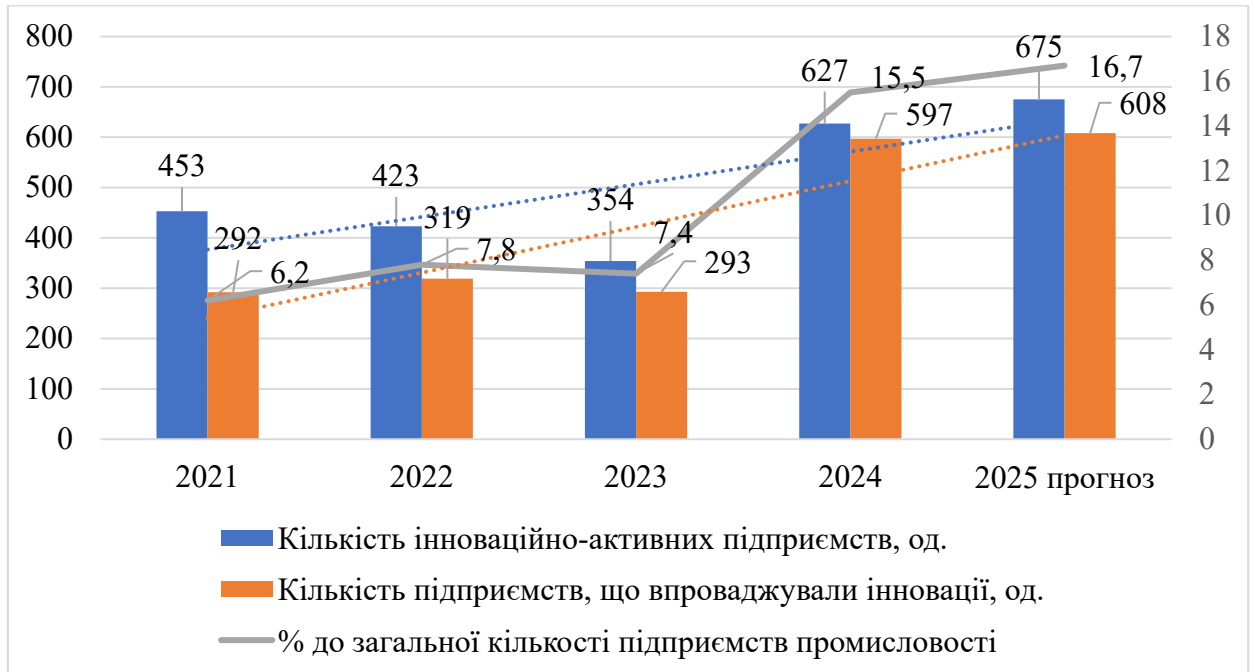


Рисунок 2.1 – Кількість інноваційно-активних підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр. (джерело: побудовано автором на підставі [111])

Відзначається неоднорідність динаміки основних показників впродовж аналізуючого періоду, а саме зменшення кількості інноваційно-активних підприємств з 453 од. у 2021 році до 354 од. у 2023 році та їх збільшення у 2024 році до 627 од., що зумовлено різкою зміною умов господарювання внаслідок повномасштабного військового вторгнення. У 2022-2023 роках спостерігається скорочення кількості інноваційно-активних підприємств та зниження інтенсивності інноваційної діяльності, що пояснюється такими причинами: втрата виробничих потужностей, дефіцит фінансових ресурсів та зростання воєнних ризиків.

При цьому відзначимо, що загальна кількість підприємств, які впроваджували інновації зменшилась суттєво – з 319 до 293 од., та вже у 2024 році їх кількість, у тому числі промислових підприємств, збільшилась майже вдвічі і становила 597 од.

Динаміка обсягів реалізованої інноваційної продукції, у тому числі за ступенем її новизни, в Україні у період з 2021-2025 років відображена на рис. 2.2.

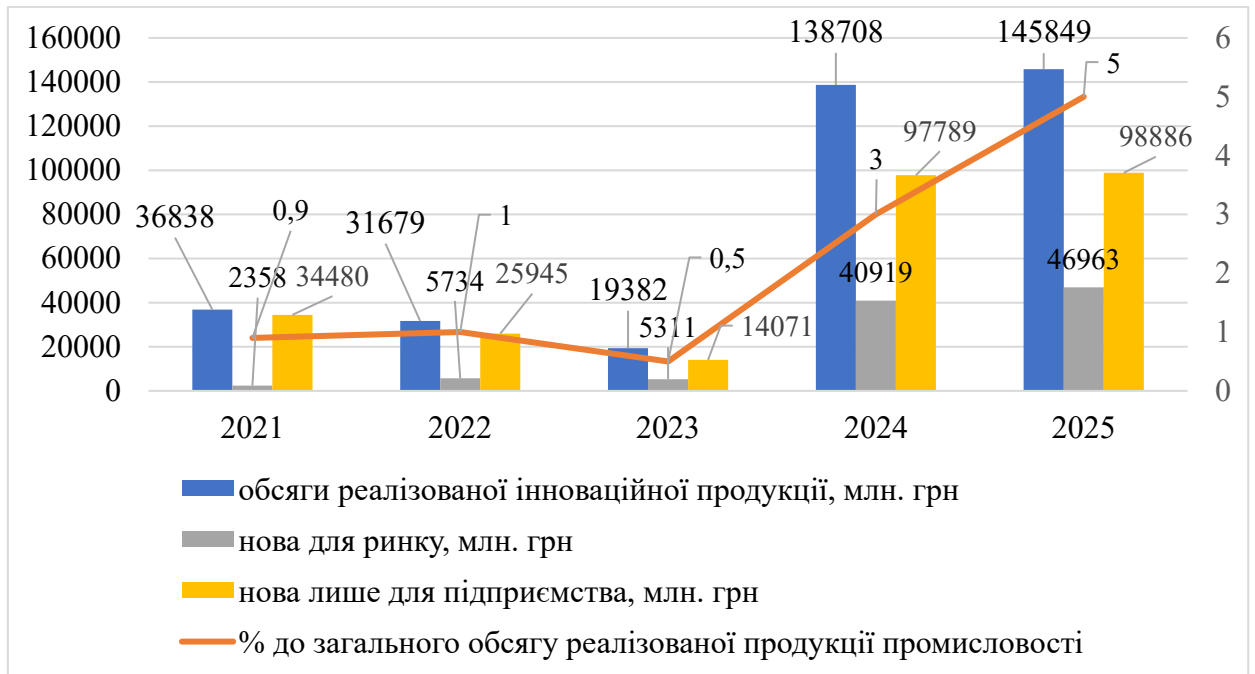


Рисунок 2.2 – Обсяги реалізованої інноваційної продукції, у тому числі за ступенем її новизни, в Україні у період з 2021-2025 рр.

У 2024 році відзначається суттєве зростання інноваційної активності, що свідчить про адаптацію промислових підприємств до кризових умов та посилення ролі інновацій як економічного інструменту забезпечення стабільності виробництва. В той же час така тенденція відображає перехід від вимушених антикризових рішень до більш системного інвестування в технологічне оновлення та підвищення ефективності виробничих процесів. Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції, у тому числі збільшення частки, що є новою для ринку, з 27,4% до 29,5%, та витрат на інновації вказують на підвищення економічної значущості інноваційних процесів. Динаміка обсягів витрат на інновації промислових підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр. представлена на рис. 2.3.

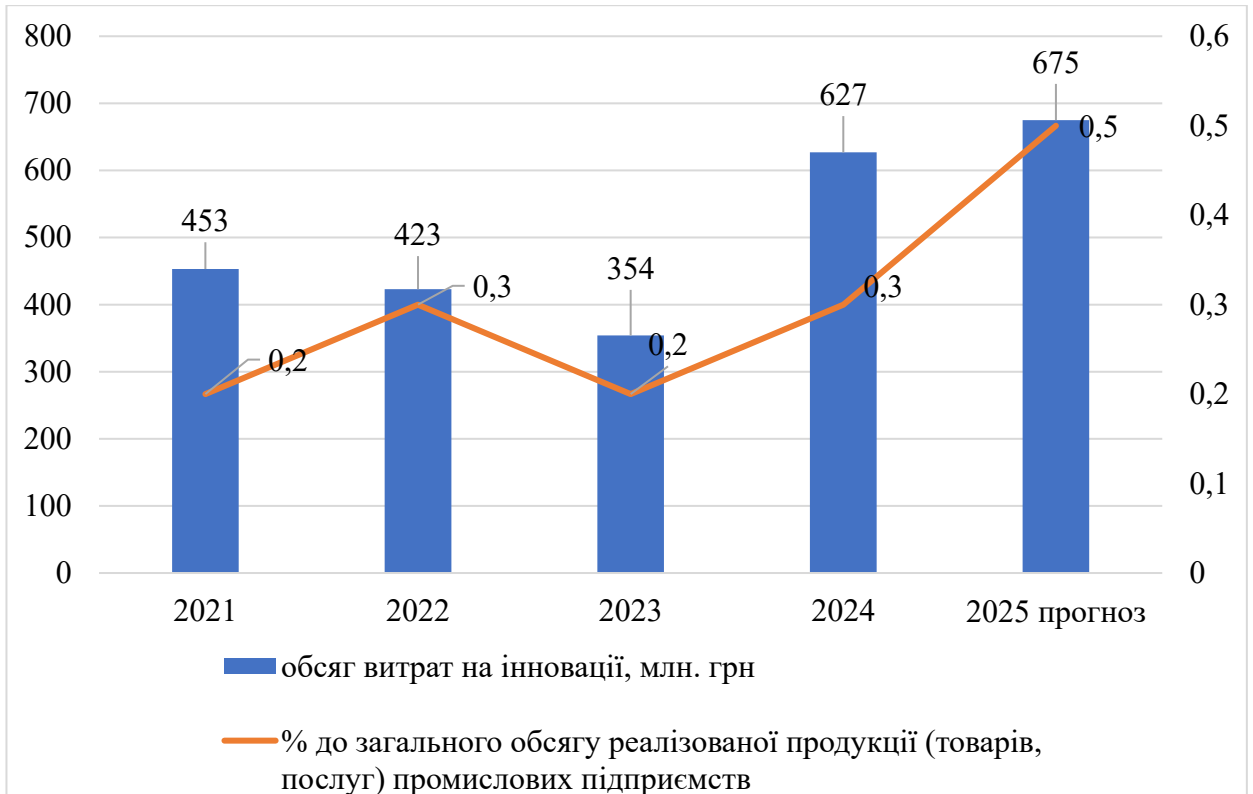


Рисунок 2.3 – Обсяг витрат на інновації промислових підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр.

Скорочення обсягу та частки витрат на інновації у 2021-2023 рр. зумовлене переважно кризовими умовами та перерозподілом фінансових ресурсів на підтримку поточної діяльності. Починаючи з 2024 року, спостерігається суттєве зростання інноваційних витрат і їх питомої ваги у реалізованій продукції, що може бути пов'язано з поступовою адаптацією підприємств до нових умов діяльності та посиленням орієнтації на технологічне оновлення. Сформована динаміка підтверджує, що інноваційна активність промислових підприємств у післякризовий період переходить від адаптаційної моделі до відновлювально-інвестиційної, при цьому зростає значення інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності та структурної модернізації промисловості. Прогнозні значення на 2025 рік вказують на потенціал подальшого посилення інноваційної складової за умови стабілізації макроекономічного середовища та збереження інвестиційних

стимулів. Динаміка обсягу витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт промислових підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр. представлена на рис. 2.4.

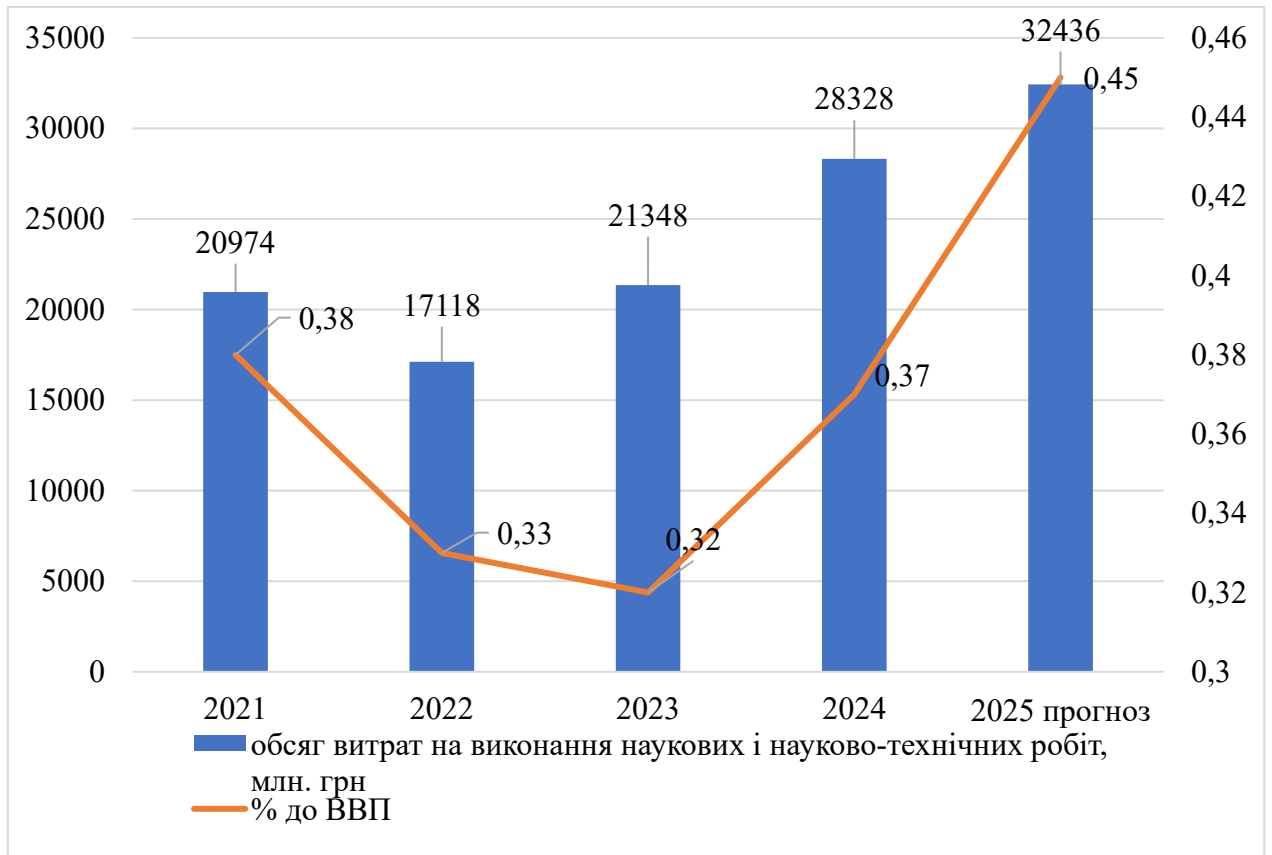


Рисунок 2.4 – Обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт промислових підприємств в Україні у період з 2021-2025 рр., млн. грн

Відповідно рис. 2.4, дані свідчать про суперечливу, але загалом висхідну динаміку витрат промислових підприємств України на виконання наукових і науково-технічних робіт у 2021-2025 рр. У 2021-2023 рр. спостерігається зменшення їх частки у ВВП з 0,38% до 0,32% на тлі коливань абсолютних обсягів фінансування, що відображає обмеження ресурсів та переорієнтацію підприємств на забезпечення поточної виробничої діяльності в умовах кризових викликів. Починаючи з 2024 року, відзначається стійке зростання як обсягу витрат на наукові та науково-технічні роботи, так і їх питомої ваги у ВВП (до 0,37% у 2024 р. та 0,45% у 2025 р. за прогнозом). Така динаміка

свідчить про поступове відновлення науково-технологічного потенціалу промисловості та посилення ролі прикладних досліджень.

Одним із ключових ресурсних показників науково-технічного розвитку є чисельність персоналу, залученого до виконання досліджень і розробок. У воєнний період в українській промисловості відзначається позитивна динаміка активізації дослідницької діяльності, що відображається у зростанні кадрового потенціалу у сфері Research and Development (далі – R&D – дослідження та розробки). Кількість спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи (дослідників, техніків та допоміжного персоналу), зросла більш ніж удвічі: з 2377 осіб – у 2021 році до 5027 осіб – у 2024 році, причому особливо збільшилася кількість саме дослідників – на 1516 осіб (техніків і допоміжного персоналу – на 368 і 766 осіб відповідно) [111]. І це попри загальну тенденцію відтоку кадрів з країни та нестачі кваліфікованих кадрів у більшості галузей економіки [112-117]:

- промислові підприємства зазнають кадрового дефіциту у ключових технічних і інженерних спеціальностях, зокрема операторів машин, техніків, інженерів автоматизації, що негативно впливає на технологічну модернізацію та впровадження інновацій;

- військові дії та трудова міграція посилили дефіцит кваліфікованих робітників у промисловості, що наразі підтверджується скороченням трудових ресурсів у деяких промислових секторах на 20-25%;

- регулювання ринку праці не забезпечує достатньої гнучкості для промислових потреб, адже професійні стандарти та державні програми підготовки кадрів уповільнені і не враховують швидких змін у технологічних вимогах, що характерно для промислових підприємств, особливо у сфері цифровізації та автоматизації виробництва.

Динаміка кількості інноваційно-активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників за типами інновацій, що ними впроваджувались, відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості інноваційно-активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за типами інновацій, од. (джерело: систематизовано автором на підставі [118])

Вид економічної діяльності	Типи інновацій																	
	продуктові												процесові					
	товари						послуги						методи виробництва			методи логістики, доставки		
	нові для ринку			нові лише для підприємства			нові для ринку			нові лише для підприємства								
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	2022	2024	2020	2022	2024	2020	2022	2024	2020	2022	2024	2020	2022	2024	2020	2022	2024	
Усього, у т. ч. за кількістю зайнятих працівників, осіб:	342	407	647	991	726	1441	137	284	341	317	299	524	1315	1367	1941	360	321	725
від 10 до 49	154	177	456	418	396	890	74	154	234	161	168	328	566	752	1269	192	154	444
від 50 до 249	104	101	116	340	220	368	35	85	66	93	67	108	445	344	418	101	108	168
від 250 і більше	84	129	75	233	110	183	28	45	41	63	64	88	304	271	254	67	59	113
Промисловість, у т. ч. за кількістю зайнятих працівників, осіб:	264	308	469	866	596	1177	57	79	143	137	144	323	1004	943	1418	231	186	422
від 10 до 49	104	124	321	340	329	718	27	31	96	58	64	213	381	484	904	117	84	255
від 50 до 249	87	85	89	306	196	293	15	26	31	47	39	60	369	256	325	64	69	102
від 250 і більше	73	99	59	220	71	166	15	22	16	32	41	50	254	203	189	50	33	65

Відзначимо ключові тенденції:

– загальне зростання інноваційної активності – кількість підприємств, що впроваджували інновації, суттєво зросла у 2022-2024 рр. порівняно з 2018-2020 рр.;

– перевага процесових інновацій над продуктовими – найбільш динамічно зростали інновації, пов'язані з методами виробництва (усього підприємствами – з 1315 до 1941 од., промисловими – з 1004 до 1418 од.) та логістики і доставки (усього підприємствами – з 360 до 725 од., промисловими – з 231 до 422 од.), що перевищує темпи продуктових інновацій;

– перевага інновацій, що є новими для підприємства, над новими для ринку – у продуктових інноваціях (товари й послуги) значно швидше зростала кількість впроваджень, нових лише для підприємства, зокрема серед промислових підприємств, – з 866 до 1177 од., ніж інновацій, що були новими для ринку – з 264 до 469 од.;

– підвищення активності серед малих та середніх підприємств – найвищі темпи приросту відзначаються серед підприємств за кількістю зайнятих працівників від 10-49 та 50-249 осіб, тобто малих та середніх відповідно, тоді як у великих підприємств із зайнятістю 250 і більше працівників динаміка є менш стабільною.

Відзначимо основні причини змін структури та динаміки інноваційної активності промислових підприємств. По-перше, воєнний стан та підвищена невизначеність зумовили переорієнтацію інноваційної діяльності промислових підприємств на швидкі, операційно значущі та менш капіталомісткі процесові зміни. В умовах високих ризиків і непередбачуваності попиту підприємства обмежують реалізацію радикальних продуктових інновацій, надаючи перевагу рішенням, спрямованим на підтримку безперервності виробництва та зниження операційних витрат. Другою причиною є порушення ланцюгів постачання, що в той же час стали вагомим стимулом для впровадження логістичних та організаційно-виробничих інновацій. Необхідність оперативного пошуку альтернативних

постачальників та зміни маршрутів доставки актуалізували інновації у сфері логістики та доставки.

По-третє, обмежений доступ до фінансування суттєво зменшив можливості підприємств щодо інвестування у розробку та комерціалізацію нових для ринку товарів та послуг. За таких умов інноваційна активність зосереджується переважно на внутрішніх удосконаленнях та модернізації наявних технологій, що забезпечують швидший і більш прогнозований економічний ефект. По-четверте, цифровізація та імпортозаміщення сприяли активізації впровадження нових методів виробництва та автоматизації управлінських процесів у промисловості. Ці процеси здебільшого реалізуються у формі процесових і сервісних інновацій, що пояснює зростання їх частки у загальній структурі інноваційної діяльності. П'ятою причиною є гнучкість малих і середніх підприємств, яка дозволила їм швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати бізнес-моделі до нових умов функціонування. Саме малі й середні підприємства відзначились більш високими темпами зростання інноваційної активності завдяки значно оперативнішій реакції на трансформації зовнішніх умов господарювання.

Тим самим динаміка інноваційної активності промислових підприємств у 2018-2024 рр. формується під впливом кризових та адаптаційних чинників і характеризується перевагою процесових інновацій та рішень, які є новими переважно для окремих підприємств. Це свідчить про орієнтацію інноваційної діяльності не стільки на розширення ринкової присутності, скільки на забезпечення операційної стійкості, гнучкості та збереження виробничого потенціалу в умовах підвищення ризиків, що враховується при затвердженні стратегії розвитку підприємства.

Кількість промислових підприємств (інноваційно-активних та неінноваційних) за ступенем важливості стратегій економічної діяльності за період 2022-2024 років представлено на рис. 2.5.

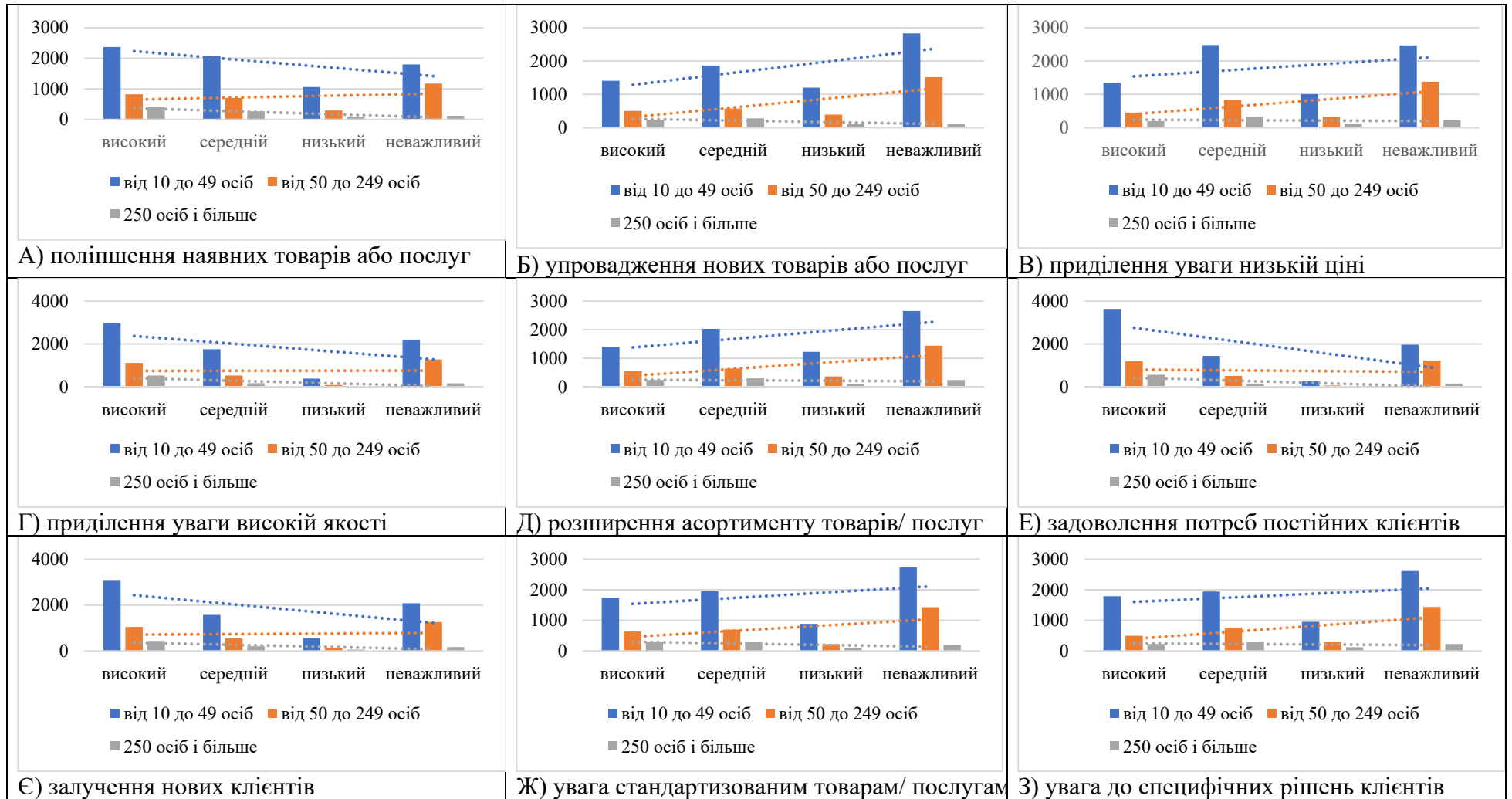


Рисунок 2.5 – Кількість промислових підприємств за ступенем важливості стратегій економічної діяльності за період 2022-2024 років (джерело: систематизовано автором на підставі [119])

Вище відзначені дані щодо ступеня важливості стратегій економічної діяльності (див. рис. 2.5) свідчать, що підприємства з чисельністю 10-49 осіб демонструють найвищу активність за більшістю стратегічних напрямів. Це зумовлено необхідністю оперативної адаптації в першу чергу до змін ринкового середовища та обмеженою диверсифікацією клієнтської бази. Саме тому для цієї групи підприємств пріоритетними є стратегії, спрямовані на А) покращення наявних товарів і послуг, Е) задоволення потреб постійних споживачів та Є) залучення нових клієнтів, які забезпечують швидкий економічний ефект без значних інвестиційних витрат.

Підприємства з чисельністю 50-249 осіб характеризуються більш поміркованою та збалансованою структурою стратегічних пріоритетів. Причиною цього є поєднання більших ресурсних можливостей із зростаючою складністю управлінських процесів, що обмежує здатність до одночасної реалізації кількох стратегічних напрямів. Як наслідок, такі підприємства зосереджуються на В) цінній конкурентоспроможності, Г) підтриманні якості та Д) розширенні асортименту, при цьому активно не впроваджуючи нові товари та послуги або індивідуалізовані рішення для окремих клієнтів.

Для великих підприємств, чисельність працівників яких складає 250 осіб і більше, характерним є переважання оцінок «неважливий» щодо більшості стратегій. Це зумовлено такими причинами: слабкий рівень гнучкості та адаптивності організаційних структур, тривалий цикл прийняття управлінських рішень та орієнтація на стандартизовані продукти і стабільні сегменти ринку. За таких умов переважають стратегічні напрями щодо Г) підтриманні якості та Е) задоволення потреб постійних споживачів, тоді як активні дії щодо впровадження нових товарів, розширення асортименту або розробки специфічних рішень для клієнтів не є пріоритетними через високі ризики та значні організаційні витрати.

Задля узагальнення виявлених відмінностей відобразимо матрицю стратегічних пріоритетів промислових підприємств залежно від розміру та причин їх формування за період 2022-2024 роки у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Матриця стратегічних пріоритетів промислових підприємств залежно від розміру та причин їх формування (джерело: авторська розробка)

Стратегічний напрям	Малі підприємства (10-49 осіб)	Середні підприємства (50-249 осіб)	Великі підприємства (250 і більше)	Ключові причини
1. Поліпшення наявних товарів/послуг	Високий	Середній	Середній	<i>низька капітало-місткість, швидкий ефект</i>
2. Упровадження нових товарів/послуг	Середній	Низький	Низький	<i>високі ризики, довгі цикли розробки</i>
3. Орієнтація на низьку ціну	Високий	Середній	Низький	<i>цінова чутливість попиту, обмежена платоспроможність</i>
4. Орієнтація на високу якість	Високий	Високий	Високий	<i>утримання клієнтів, репутаційна стабільність</i>
5. Розширення асортименту	Середній	Низький	Низький	<i>ризик неефективного розподілу ресурсів</i>
6. Задоволення потреб постійних клієнтів	Високий	Середній	Високий	<i>нижча вартість утримання клієнтів</i>
7. Залучення нових клієнтів	Середній	Низький	Низький	<i>високі витрати на маркетинг, невизначений попит</i>
8. Стандартизовані товари/послуги	Низький	Середній	Високий	<i>ефект масштабу, оптимізація витрат</i>
9. Специфічні рішення для клієнтів	Високий	Середній	Низький	<i>співвідношення гнучкості та масштабування</i>

Матриця стратегічних пріоритетів промислових підприємств залежно від розміру та причин їх формування дозволяє виявити стійкі закономірності стратегічної поведінки підприємств у 2022-2024 рр. Насамперед встановлено,

що зі зростанням масштабів діяльності підприємств відбувається переорієнтація стратегій від гнучких та клієнтоорієнтованих до стандартизованих і стабілізаційних, що зумовлено посиленням організаційної складності та зниженням адаптивності управлінських процесів. Для малих підприємств характерною є концентрація стратегічних зусиль на напрямках, що забезпечують швидкий економічний ефект і не потребують значних інвестицій, зокрема поліпшенні наявних товарів і послуг, задоволенні потреб постійних клієнтів та реалізації специфічних рішень. Це свідчить про домінування адаптаційних підходів, що орієнтовані на коротко- та середньостроковий періоди.

Середні підприємства демонструють більш збалансовану структуру стратегічних пріоритетів, поєднуючи орієнтацію на якість, цінову конкурентоспроможність і помірне розширення асортименту, що вказує на наявність потенціалу до поступового посилення інноваційної активності за умови зниження ресурсних і організаційних обмежень. Великі підприємства характеризуються переважанням стабілізаційних стратегій, орієнтованих на підтримку якості, стандартизацію та роботу з наявною клієнтською базою. В той же час низька пріоритетність стратегій впровадження нових товарів і специфічних рішень для клієнтів свідчить про обмежену готовність до гнучких інноваційних трансформацій за відсутності зовнішніх стимулів.

В той же час варто також відзначити загальні тренди розвитку підприємств, які виникли під впливом євроінтеграційних процесів в Україні [73]:

- активне впровадження екологічно чистих технологій і інновацій, що дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Підприємства все частіше інвестують у розвиток відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій та систем управління відходами;

- розширення корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Багато підприємств впроваджують програми КСВ, які включають підтримку

місцевих громад, покращення умов праці, а також забезпечення рівних можливостей для всіх працівників;

– інтеграція сталого розвитку в стратегію бізнесу. Довгострокові бізнес-стратегії все більше враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти, що дозволяє підприємствам бути більш адаптивними та стійкими до змін у зовнішньому середовищі.

Кількість інноваційно-активних підприємств, у тому числі промислових, що впроваджували екологічні інновації, відображена на рис. 2.6.

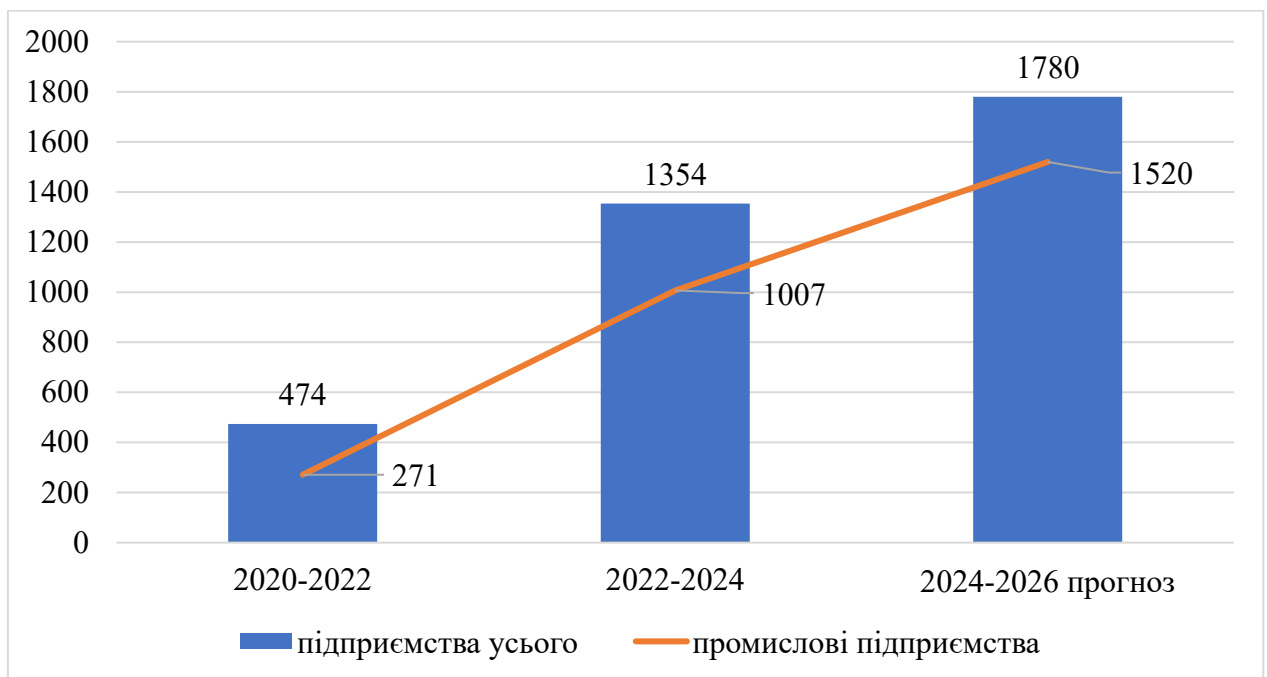


Рисунок 2.6 – Кількість інноваційно-активних підприємств, що впроваджували екологічні інновації (джерело: побудовано автором на підставі [121])

Відповідно до рис. 2.2, відзначається стійке зростання кількості інноваційно-активних підприємств, що впроваджували екологічні інновації, як загалом по економіці, так і в промисловості. Прогноз на 2024-2026 роки підтверджує збереження позитивної динаміки – до 1780 інноваційно-активних підприємств в цілому, у тому числі 1520 промислових, що свідчить про поступове посилення екологічної складової інноваційної діяльності. В той же

час кількісне зростання не відображає якісну спрямованість екологічних інновацій, їх технологічний зміст та очікувані екологічні ефекти. Типи екологічних інновацій, які впроваджували інноваційно-активні промислові підприємства, зокрема за видами екологічних переваг зі значним внеском, що вони забезпечували, та їх динаміка представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка інноваційно-активних підприємств, що впроваджували екологічні інновації, за типами екологічних переваг зі значним внеском (джерело: систематизовано автором на підставі [121])

Тип екологічної переваги	Усього підприємств			З них промислові підприємства		
	2020-2022	2022-2024	2024-2026 прогноз	2020-2022	2022-2024	2024-2026 прогноз
1. Скорочення використання матеріалів або води на одиницю продукції	49	502	755	25	367	560
2. Скорочення споживання енергії або викидів діоксиду вуглецю (CO <sub>2</sub> )	77	494	658	49	349	510
3. Зменшення забруднення ґрунту, води, повітря або шуму	57	459	702	37	348	623
4. Заміна частки матеріалів менш забруднюючими або менш небезпечними матеріалами-замінниками	47	363	538	27	273	428
5. Заміна частки енергії з викопного палива відновлюваними джерелами енергії	31	224	474	21	150	384
6. Перероблення відходів, води або матеріалів для власного використання або продажу	39	273	482	32	189	379
7. Скорочення споживання енергії або викидів діоксиду вуглецю (CO <sub>2</sub> )	57	404	749	37	254	620
8. Зменшення забруднення ґрунту, води, повітря або шуму	46	404	695	26	287	540
9. Полегшення переробки продукту після його використання	31	255	463	21	144	355
10. Подовження терміну служби виробу за рахунок виробництва більш довговічного та міцного виробу	39	473	578	32	350	476

Наведена динаміка інноваційно-активних підприємств, що впроваджували екологічні інновації, за типами екологічних переваг зі значним внеском свідчать про істотне розширення масштабів впровадження екологічних інвестицій у 2020-2024 рр. з подальшим збереженням зростаючої тенденції у прогностному періоді 2024-2026 рр. При цьому екологічні інновації мають чітко виражену прикладну та ресурсозберігаючу спрямованість, що узгоджується з домінуванням адаптаційних стратегій розвитку, виявлених при аналізі динаміки кількості промислових підприємств за ступенем важливості стратегій економічної діяльності за період 2022-2024 років (див. рис. 2.1).

Найбільш динамічно зростають інновації, пов'язані зі скороченням використання матеріалів або води на одиницю продукції, кількість підприємств яких у промисловості зросла з 25 у 2020-2022 рр. до 367 у 2022-2024 рр., з прогнозом 560 підприємств у 2024-2026 рр., що свідчить про орієнтацію підприємств на зниження ресурсомісткості виробництва як ключовий інструмент підвищення економічної та екологічної ефективності. Суттєве зростання також характерне для екологічних інновацій, спрямованих на скорочення споживання енергії та викидів діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>), а також зменшення забруднення ґрунту, води, повітря або шуму, що відображає підвищення ролі екологічних чинників у виробничих рішеннях. В той же час менш поширеними залишаються екологічні інновації, пов'язані з використанням відновлюваних джерел енергії та глибокою модернізацією продуктів, хоча й у цих напрямках простежується позитивна динаміка, що свідчить про поступовий перехід підприємств до процесів формування більш довгострокових моделей сталого виробництва, які потребують значних інвестиційних ресурсів і системних управлінських рішень, що є особливо важливим при підвищенні ролі сталого розвитку як на національному рівні, так і на міжнародному рівнях.

Тим самим структура екологічних інновацій свідчить, що сталий розвиток промислових підприємств реалізується переважно через заходи, спрямовані на підвищення ресурсної та енергетичної ефективності та

продовження життєвого циклу продукції. Такі інновації забезпечують поєднання екологічних, економічних і виробничих ефектів, що відповідає базовим принципам сталого розвитку, при цьому більш глибокі зміни, пов'язані з переходом до відновлюваних джерел енергії та циркулярних моделей виробництва, впроваджуються повільніше. Це підтверджує необхідність формування цілісних стратегічних підходів, здатних впроваджувати екологічні інновації у довгострокову модель сталого розвитку промислових підприємств.

В той же час досить повільні темпи впровадження більш глибоких екологічних змін свідчать про наявність низки внутрішніх і зовнішніх обмежень, що стримують розширення інноваційної діяльності промислових підприємств. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за причинами неможливості збільшення інноваційної діяльності відзначено на рис. 2.7.

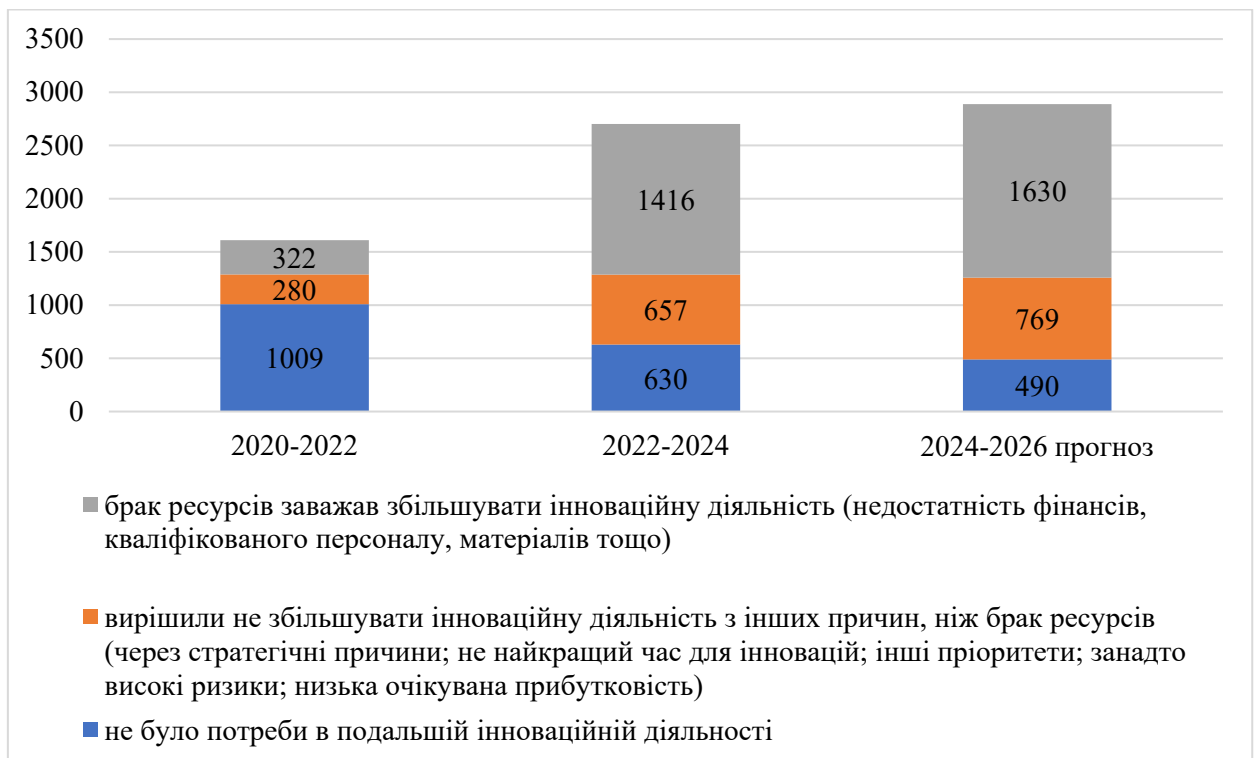


Рисунок 2.7 – Кількість інноваційно активних промислових підприємств за причинами неможливості збільшення інноваційної діяльності, од. (джерело: побудовано на підставі [118])

Наведені дані на рис. 2.7 свідчать про суттєву зміну характеру обмежень інноваційної активності промислових підприємств у 2020-2024 рр. У 2020-2022 рр. ключовою причиною неможливості збільшення інноваційної діяльності була відсутність потреби у подальших інноваціях (1009 од.), що свідчило про переважно стриманість у веденні інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами. За таких умов інновації не розглядалися як критичний інструмент розвитку, а їх впровадження мало обмежений та ситуативний характер. Натомість у 2022-2024 рр. причини, що їх стримували, істотно змінилися. Вагомою причиною став брак ресурсів, кількість промислових підприємств із такими обмеженнями зросла з 322 до 1416 од., що вказує на різке погіршення фінансового, кадрового та матеріально-технічного забезпечення інноваційної діяльності. Це свідчить про перехід від мотиваційних бар'єрів до системних ресурсних обмежень, які безпосередньо унеможливають розширення інноваційних процесів навіть за наявності відповідної потреби.

В той же час зросла і кількість підприємств, що не збільшували інноваційну активність з інших, нересурсних причин з 280 до 657 од., що відображає посилення стратегічних обмежень, зокрема зростання ризиків, зміну управлінських пріоритетів та зниження прогнозованої ефективності інноваційних проєктів. В свою чергу скорочення кількості підприємств, які відзначали відсутність потреби в інноваціях до 630 од., свідчить про зміну ставлення бізнесу до ролі інновацій як інструменту адаптації в кризових умовах.

Тим самим результати аналізу динаміки кількості інноваційно активних промислових підприємств за причинами неможливості збільшення інноваційної діяльності підтверджують, що у 2022-2024 рр. їх інноваційна активність стримується не відсутністю зацікавленості, а переважно об'єктивними ресурсними та стратегічними обмеженнями зовнішнього та внутрішнього середовищ.

## 2.2 Діагностика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток

В умовах невизначеності та посилення технологічної конкуренції інноваційний розвиток промислових підприємств дедалі більше залежить від якості та повноти врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Діагностика середовища інноваційного розвитку виступає необхідною передумовою обґрунтованого стратегічного управління, оскільки дає змогу системно ідентифікувати як стимулюючі, так і стримуючі фактори інноваційної активності.

О. Драган та М. Карпа відзначають, що вибір напряму інноваційного розвитку підприємства є складним багатоступеневим процесом, що вимагає системного підходу та застосування відповідних аналітичних інструментів на кожному етапі [122]. Стратегічні рішення у сфері інновацій не можуть формуватися інтуїтивно або в межах окремих бізнес-процесів, оскільки вони залежать від сукупної дії зовнішніх умов і внутрішніх можливостей підприємства. За таких обставин аналітичні інструменти виконують функцію узгодження стратегічних цілей із ресурсним та організаційним потенціалом, забезпечуючи при цьому обґрунтованість вибору інноваційних пріоритетів і зниження ризиків помилкових управлінських рішень.

Інноваційний розвиток промислового підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, що виникають як у межах самого підприємства, так і поза ним. У цьому контексті визначальним є системний підхід до аналізу середовища інноваційного розвитку, який передбачає одночасне врахування можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування. Саме тому його варто відображати як результат постійної взаємодії факторів різного рівня.

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів інноваційного розвитку промислового підприємства відображена на рис. 2.8.

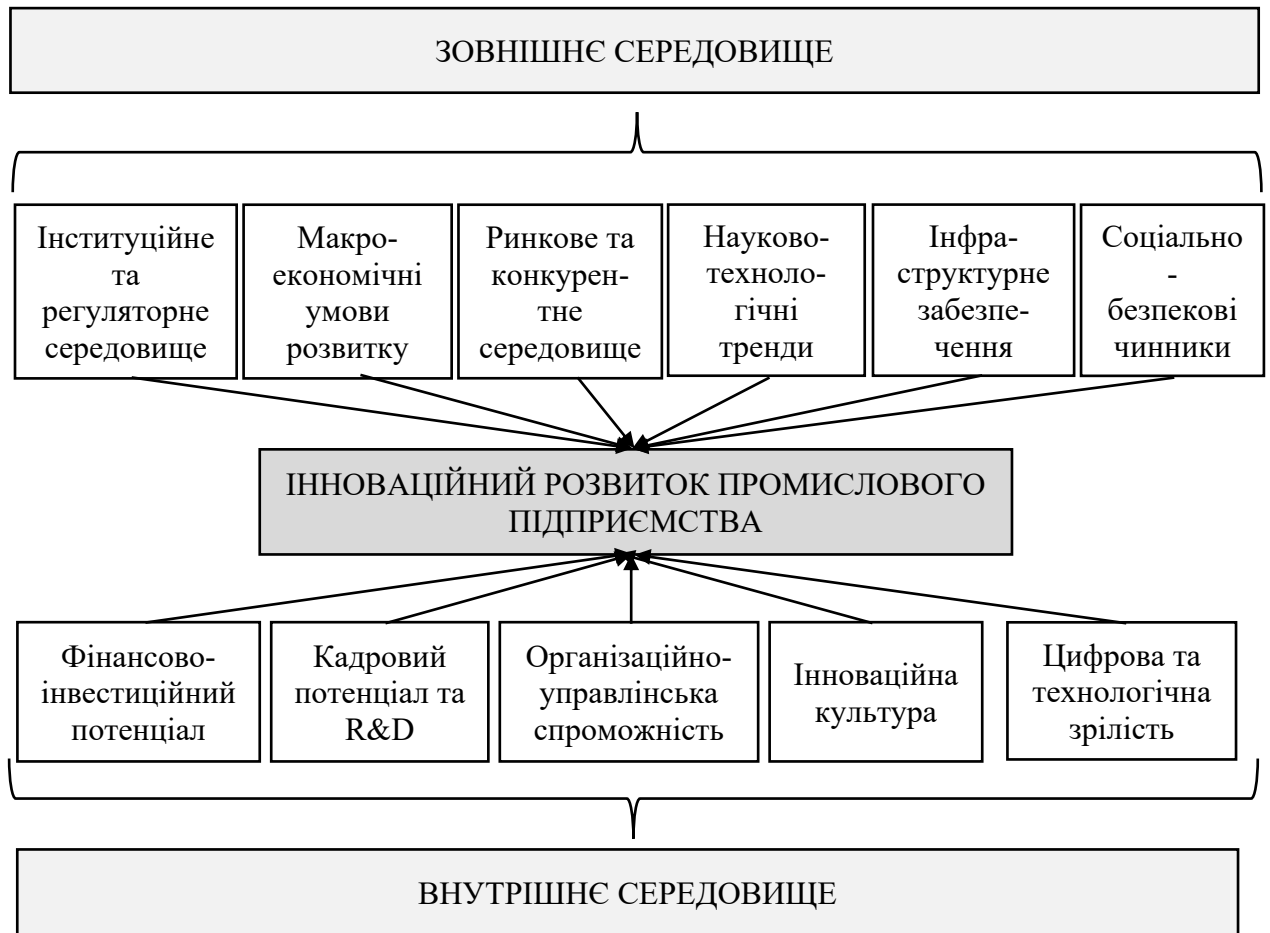


Рисунок 2.8 – Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів інноваційного розвитку промислового підприємства (джерело: побудовано автором на підставі [123-125])

Зовнішнє середовище інноваційного розвитку характеризується високим рівнем складності, динамічності та невизначеності, особливо в умовах структурних трансформацій економіки та посилення глобальної конкуренції. Воно формує умови здійснення інноваційної діяльності та можливості інтеграції підприємства в науково-технологічні та ринкові процеси.

В той же час внутрішнє середовище підприємства відображає його здатність реагувати на зовнішні виклики та реалізовувати інноваційний потенціал. Рівень фінансово-інвестиційної забезпеченості, кадровий і науково-технічний потенціал, організаційно-управлінська спроможність, інноваційна культура та ступінь цифрової і технологічної зрілості безпосередньо впливають на можливість ініціювання, впровадження та масштабування інновацій.

Особливістю інноваційного розвитку є те, що вплив внутрішніх і зовнішніх факторів має не лінійний, а взаємообумовлений характер: зовнішні умови можуть як активізувати, так і стримувати використання внутрішніх можливостей підприємства, тоді як результати інноваційної діяльності, у свою чергу, здатні змінювати його позиції у зовнішньому середовищі. Саме тому доцільним є застосування агрегованих індикаторів, які дозволяють комплексно охарактеризувати стан і динаміку зовнішнього середовища інноваційного розвитку підприємств.

Комплекс факторів зовнішнього середовища (див. рис. 2.8) в цілому формує інноваційний потенціал країни та визначає умови здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами, впливаючи на характер інституційних стимулів і обмежень. Сукупний вплив відзначених факторів відображається як у загальноекономічних показниках розвитку, так і у здатності національної економіки забезпечувати відтворення людського капіталу, розвиток науково-технічної бази та інтеграцію підприємств у глобальні інноваційні ланцюги.

На міжнародному рівні для оцінки готовності економіки до сталого інноваційного розвитку застосовується комплексний підхід, що включає аналіз стану інноваційної системи [126]. Така практика свідчить, що подібна оцінка ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних показників, які відображають умови формування та реалізації інноваційного потенціалу на національному рівні.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій, електронних мереж та засобів зв'язку в цілому за останні десятиліття стали початком для нового більш складного та глобального процесу діджиталізації в усіх напрямках життєдіяльності суспільства та економіки [127].

До ключових міжнародних рейтингів, які відображають рівень інноваційного розвитку відносять такі: Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, далі – GII), Індекс Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard, далі – EIS) та Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index, далі – BII).

Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах інновацій представлена на рис. 2.9.

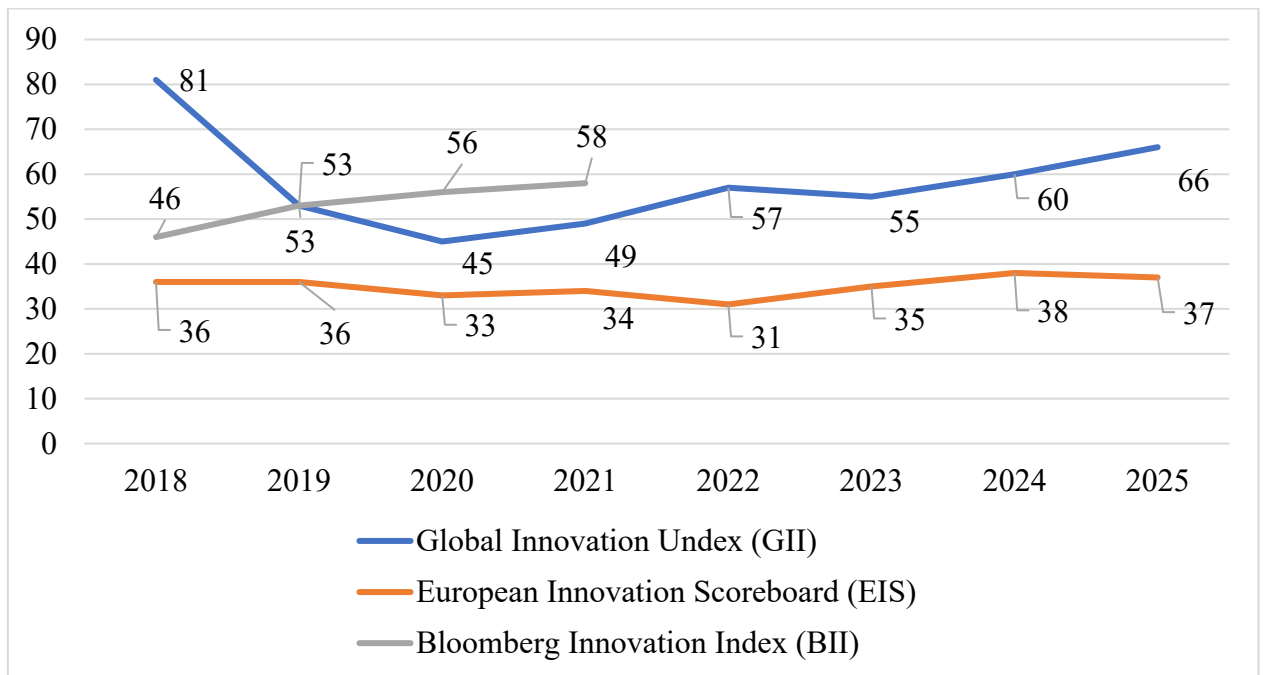


Рисунок 2.9 – Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах інновацій з 2018-2025 рр. (джерело: побудовано автором на підставі [128-132])

GII є міжнародно визнаним комплексним індикатором оцінки інноваційного розвитку країн, який щорічно формується під координацією World Intellectual Property Organization (далі – WIPO) у співпраці з провідними аналітичними та науковими інституціями [133]. Важливою особливістю даного показника є його орієнтація не лише на відзначення окремих позицій країн у рейтингу, а на аналіз структурних відмінностей інноваційного розвитку, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони національної інноваційної системи та простежувати динаміку змін у довгостроковому періоді, зокрема в межах таких показників, як інституційне середовище, людський капітал, наукові дослідження, інфраструктура тощо. Основними складовими даного індексу є такі: інституції, людський капітал і дослідження, інфраструктура, ринкова розвиненість, розвиненість бізнесу, результати у сфері знань і технологій, креативні результати. Їх динаміка представлена на рис. 2.10.

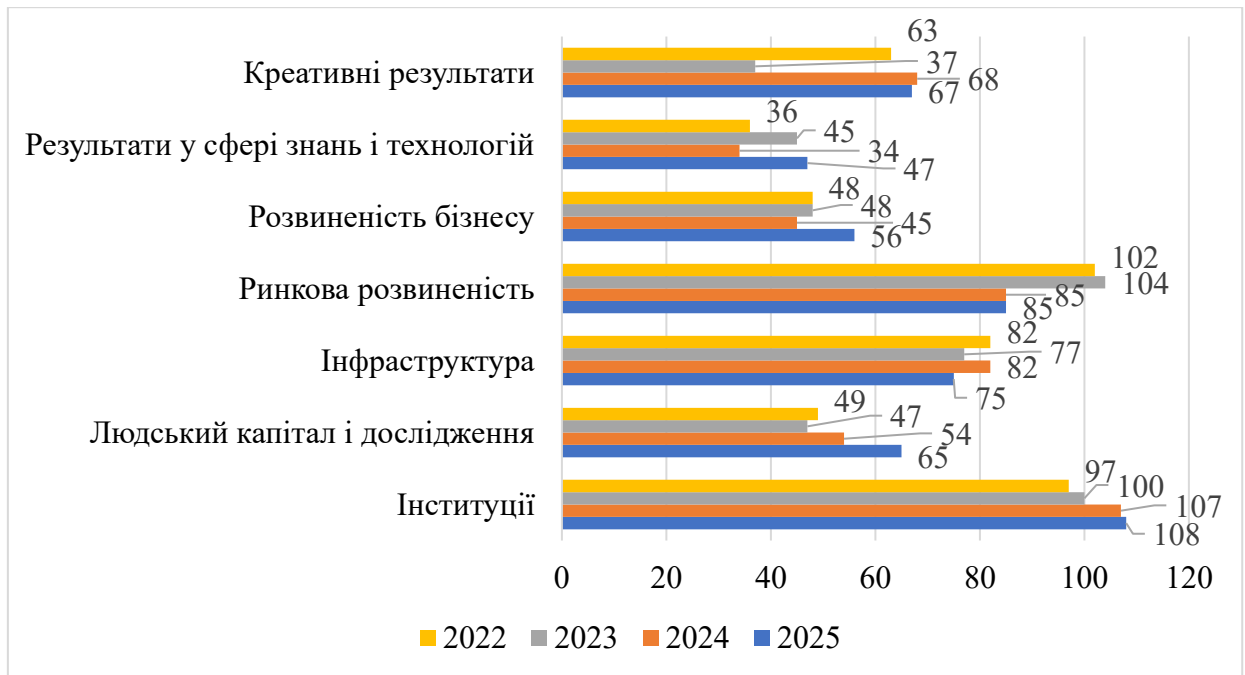


Рисунок 2.10 – Динаміка складових індексу ГПІ з 2022-2025 рр. (джерело: побудовано автором на підставі [134-136])

Порівняльний аналіз складових індексу ГПІ за 2022-2025 рр. свідчить про погіршення позицій України за більшістю напрямів інноваційного розвитку. Найбільш відчутне погіршення відзначається за складовою «Людський капітал і дослідження», де значення зросло з 49 до 65 позиції, що вказує на ослаблення конкурентних позицій у сфері освіти та наукових досліджень у міжнародному вимірі. За складовими, що відображають інфраструктурні та цифрово-економічні передумови інноваційного розвитку, також простежується негативна динаміка таких показників: інфраструктура, розвиненість бізнесу, результати у сфері знань і технологій. В той же час за складовою «Інституції» спостерігається відносно помірне погіршення позицій, а за креативними результатами – незначні коливання, що вказує на відносну стабільність інституційних і соціокультурних параметрів порівняно з іншими складовими.

В свою чергу EIS є офіційним аналітичним інструментом Європейської Комісії, який використовується для комплексної оцінки інноваційної спроможності країн Європейського Союзу та окремих асоційованих держав [137]. Динаміка його складових представлена на рис. 2.11.

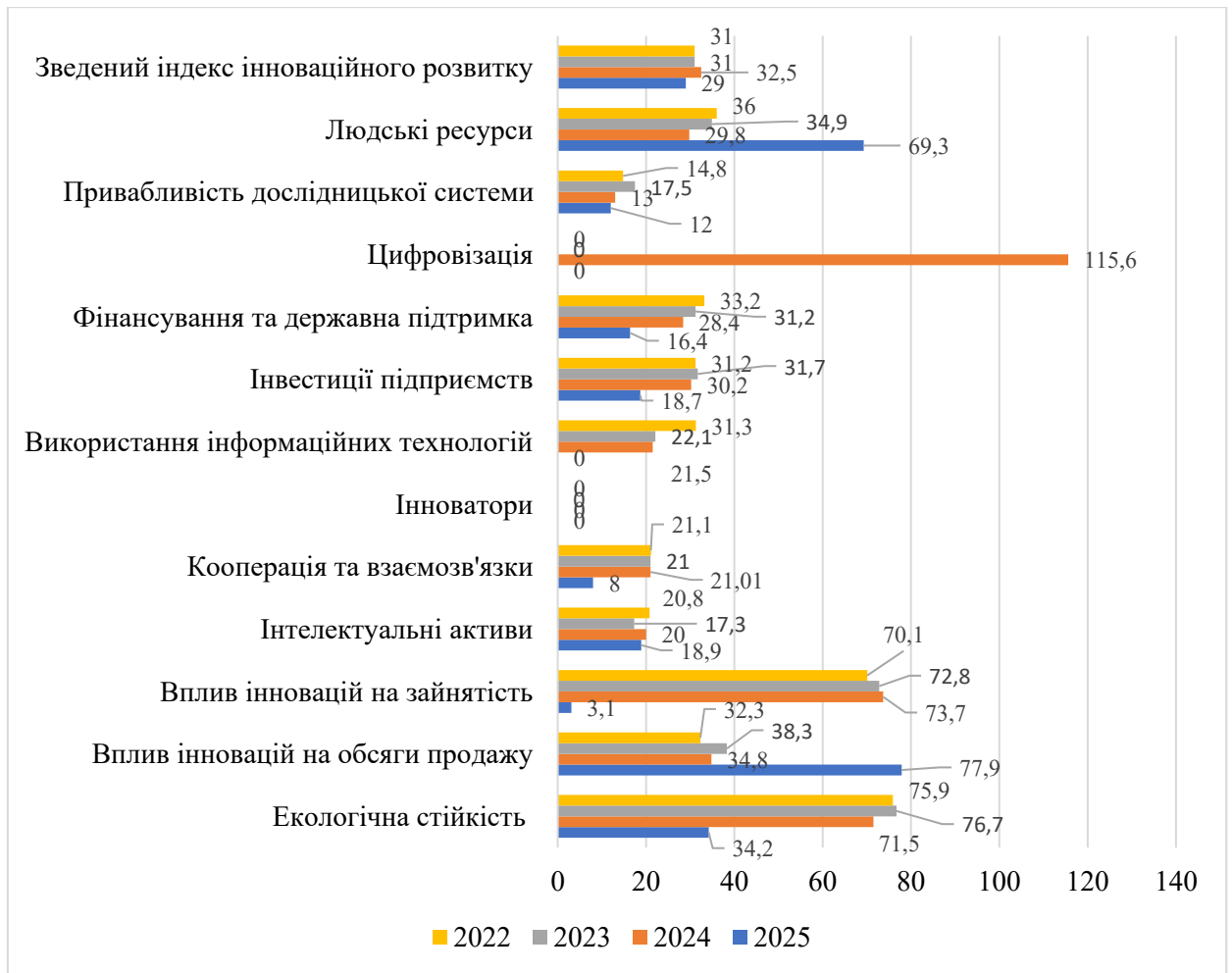


Рисунок 2.11 – Динаміка рейтингової оцінки України за складовими EIS у період з 2022-2025 рр. (джерело: побудовано автором на підставі [131, 138-139])

Аналіз показників EIS у 2022-2025 рр. свідчить, що серед складових зовнішнього середовища інноваційного розвитку України найбільш вагомий вплив мають фактори людських ресурсів, цифровізації та екологічної стійкості. Фактор людських ресурсів впродовж аналізованого періоду демонструє нерівномірну динаміку, проте в цілому позитивну – зростання з 29,8% у 2022 році до 69,3% у 2025 році, що відповідає збільшенню на 133%. В свою чергу фактор цифровізації демонструє різко нерівномірну динаміку, зокрема дані представлені лише за 2024 рік, що відповідає абсолютному приросту на 115,6% порівняно з 2022 роком. Така динаміка відображає не системне підвищення цифрової зрілості, а адаптацію цифрових рішень у відповідь на кризові та безпекові виклики. Показники екологічної стійкості у 2022-2024 рр. залишались на відносно

високому рівні, проте у 2025 році відбулося різке зниження до 34,2%, що на 52% менше порівняно з рівнем 2022 року.

ВІ є міжнародним аналітичним інструментом оцінки інноваційної спроможності країн, який щорічно формується аналітиками Bloomberg. Індекс орієнтований на порівняльний аналіз національних економік з погляду їх здатності генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації в умовах глобальної конкуренції. Динаміки рейтингових оцінок України за основними складовими індексу ВІ у період з 2019 по 2021 роки представлена на рис. 2.12, у подальшому компанія не проводила досліджень у даному напрямку.

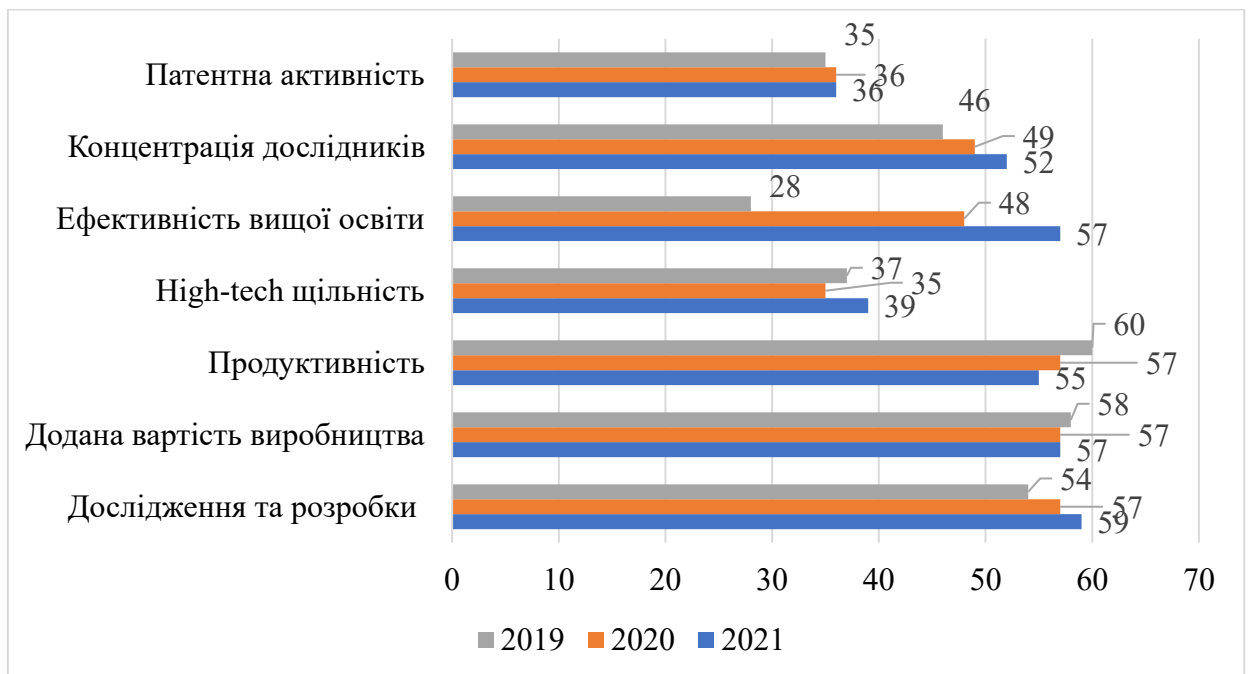


Рисунок 2.12 – Динаміка рейтингової оцінки України за складовими ВІ у період з 2019-2021 рр. (джерело: побудовано автором на підставі [136, 140])

Результати рейтингової оцінки України за складовими ВІ у 2019-2021 рр., які відображають характеристики зовнішнього середовища інноваційного розвитку в довоєнний період, свідчать, що воно формувалося під впливом структурно неоднорідних факторів, які поєднували наявність окремих передумов для інноваційної діяльності з суттєвими обмеженнями їх практичної реалізації. Фактори, пов'язані з кадровим та науково-освітнім забезпеченням,

демонстрували відносно кращі позиції. В той же час стабільно низька патентна активність свідчить про обмежену здатність зовнішнього середовища забезпечувати трансформацію наукових результатів у прикладні інновації, придатні для використання у виробничих процесах. Технологічні умови зовнішнього середовища характеризуються помірним рівнем високотехнологічної насиченості промисловості, що обмежує масштаби впровадження цифрових і технологічних інновацій та стримує формування стійких конкурентних переваг промислових підприємств на інноваційній основі.

З метою забезпечення порівнянності різнорідних показників інноваційного розвитку, представлених у складі міжнародних індексів ГП, EIS та ВП, застосуємо метод стандартизації показників. Необхідність його використання пояснюється відмінностями в економічній природі складових індексів та різними одиницями виміру. Тим самим показники було поділено на стимулятори та дестимулятори, залежно від напрямку їх впливу на інноваційний розвиток. До перших віднесено складові індексу EIS, для яких зростання значення відображає посилення інноваційного потенціалу. Натомість показники індексів ГП та ВП розглядаються як дестимулятори, оскільки вони представлені у вигляді рейтингових позицій, де менше числове значення відповідає кращому результату.

Стандартизацію показників проведено відповідно розмаху варіації, що дозволяє провести вихідні значення до безрозмірної шкали в інтервалі від 0 до 1. Для показників-стимуляторів застосовано формулу [141]:

$$x'_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad (2.1)$$

де  $x'_i$  – нормоване значення показника;

$x_i$  – початкове значення показника;

$x_{min}$ ,  $x_{max}$  – відповідно мінімальне та максимальне значення показника за досліджуваний період.

Для показників-дестимуляторів використано зворотну стандартизацію:

$$x'_i = \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}}, \quad (2.2)$$

У результаті проведених перетворень усі показники були приведені до єдиної шкали інтерпретації, де значення, наближені до 1, відповідають кращій відносній позиції за відповідною складовою індексу, а значення, наближені до 0 – гіршій (Додаток В). Отримані стандартизовані значення показників формують аналітичну основу для їх подальшої візуалізації з використанням інструменту теплової карти (heat map). З огляду на обмеженість даних показників індексу ВІІ, в першу чергу проведемо аналіз факторів періоду, що передував повномасштабному вторгненню у 2022 році (рис. 2.13).

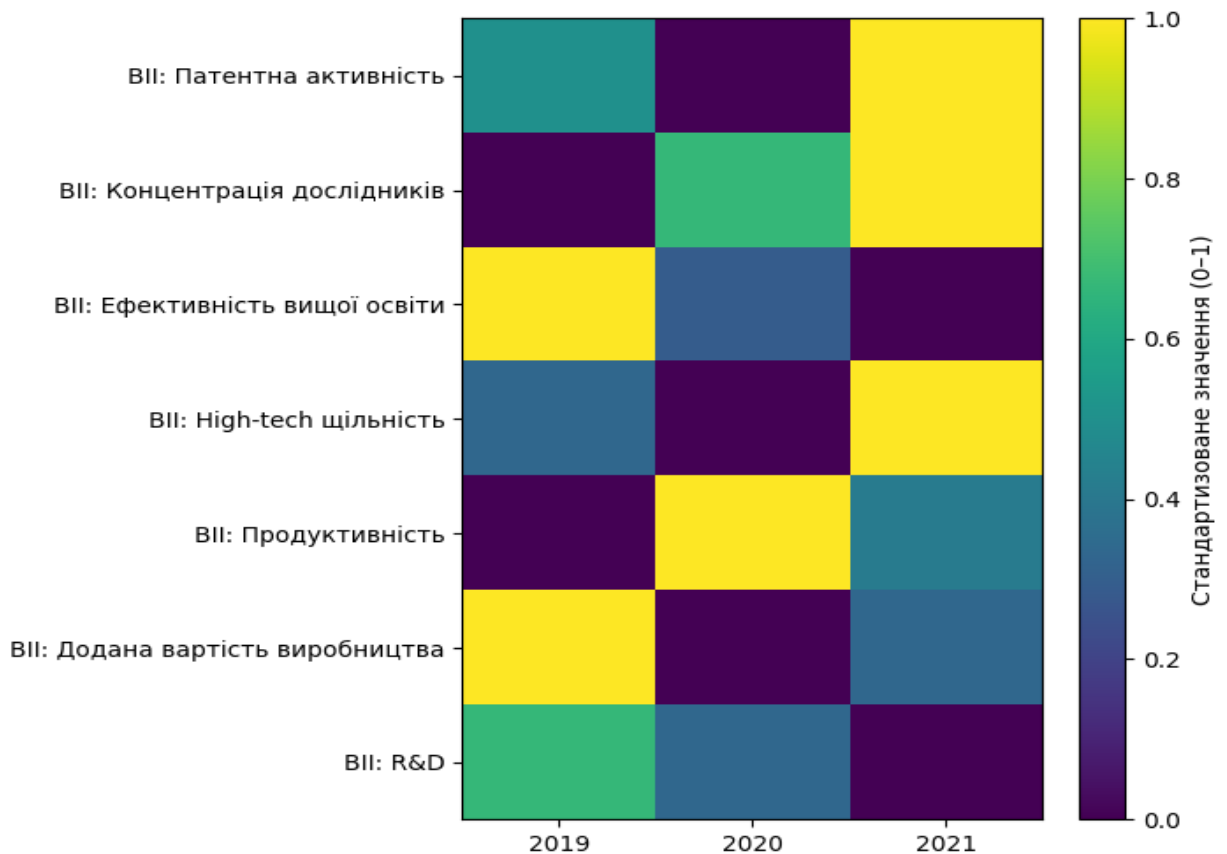


Рисунок 2.13 – Теплова карта стандартизованих складових індексів ВІІ у 2019-2021 рр. (джерело: побудовано автором на підставі розрахованих стандартизованих показників)

Відповідно до рис. 2.13, в цілому у 2019-2021 рр. інноваційний розвиток характеризувався низькою ефективністю перетворення результатів науково-дослідної діяльності у приріст продуктивності. Теплова карта стандартизованих складових індексів ГП та EIS у 2022-2025 рр. представлена на рис. 2.14.

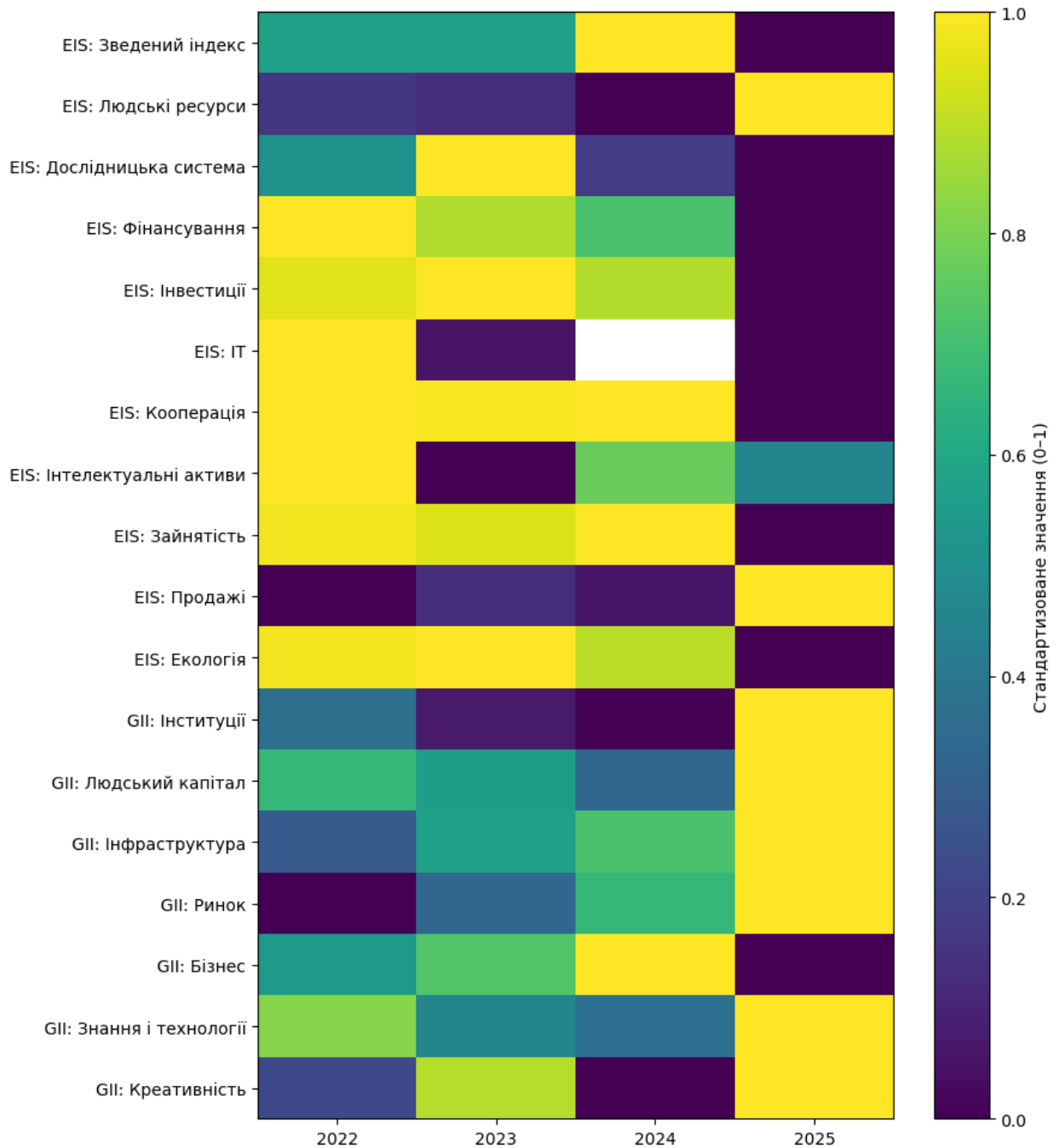


Рисунок 2.14 – Теплова карта стандартизованих складових індексів EIS та GII у 2022-2025 рр. (джерело: побудовано автором на підставі розрахованих стандартизованих показників)

Відповідно до рис. 2.14, відзначається скорочення фінансово-інвестиційної підтримки інновацій, що проявляється у зниженні відновних значень показників фінансування та використання інформаційних технологій. З економічної точки зору це означає звуження ресурсної бази інноваційної діяльності, що обмежує можливості підприємств фінансувати впровадження нових технологій і підтримувати інноваційні процеси у середньостроковій перспективі. В той же час показники впливу інновацій на обсяги продажу та зайнятість демонструють відносно кращі позиції у 2025 році, що свідчить про адаптаційний характер економічної поведінки підприємств: за умов обмежених ресурсів інновації використовуються переважно як інструмент збереження виробничої діяльності та ринкових позицій, а не як фактор довгострокового зростання продуктивності. Складові, пов'язані з людським капіталом та дослідницькою системою, характеризуються різноспрямованою динамікою. Покращення стану людських ресурсів не супроводжується відповідним зростанням фінансування та інноваційної інфраструктури, що знижує економічну ефективність використання людського капіталу та обмежує його вплив на інноваційні результати підприємств. Щодо складових ГПІ, відзначимо, що наявні інституційні умови не забезпечують достатніх стимулів для комерціалізації інновацій та залучення приватних інвестицій у високотехнологічні напрями.

Тим самим проведений аналіз виявив, що людський капітал, цифровізація та сталий розвиток характеризуються найбільшою варіативністю показників та визначають ключові тренди інноваційного розвитку. Саме за цими напрямками відстежуються зміни у співвідношенні ресурсних можливостей і результативних характеристик, що зумовлює доцільність їх подальшої деталізації на рівні підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів [142]. Він є складовою стратегічної оцінки підприємства, що забезпечує розуміння його

внутрішнього потенціалу та здатності до реалізації стратегічних змін. У процесі такого аналізу визначається відповідність між ресурсними можливостями підприємства та досягнутими результатами діяльності, а також виявляються внутрішні резерви зростання й обмеження, що впливають на інноваційну активність. Результати діагностики зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства є основою для вибору найбільш ефективного напрямку його інноваційного розвитку. При цьому варто враховувати структурні елементи внутрішнього середовища (рис. 2.15).

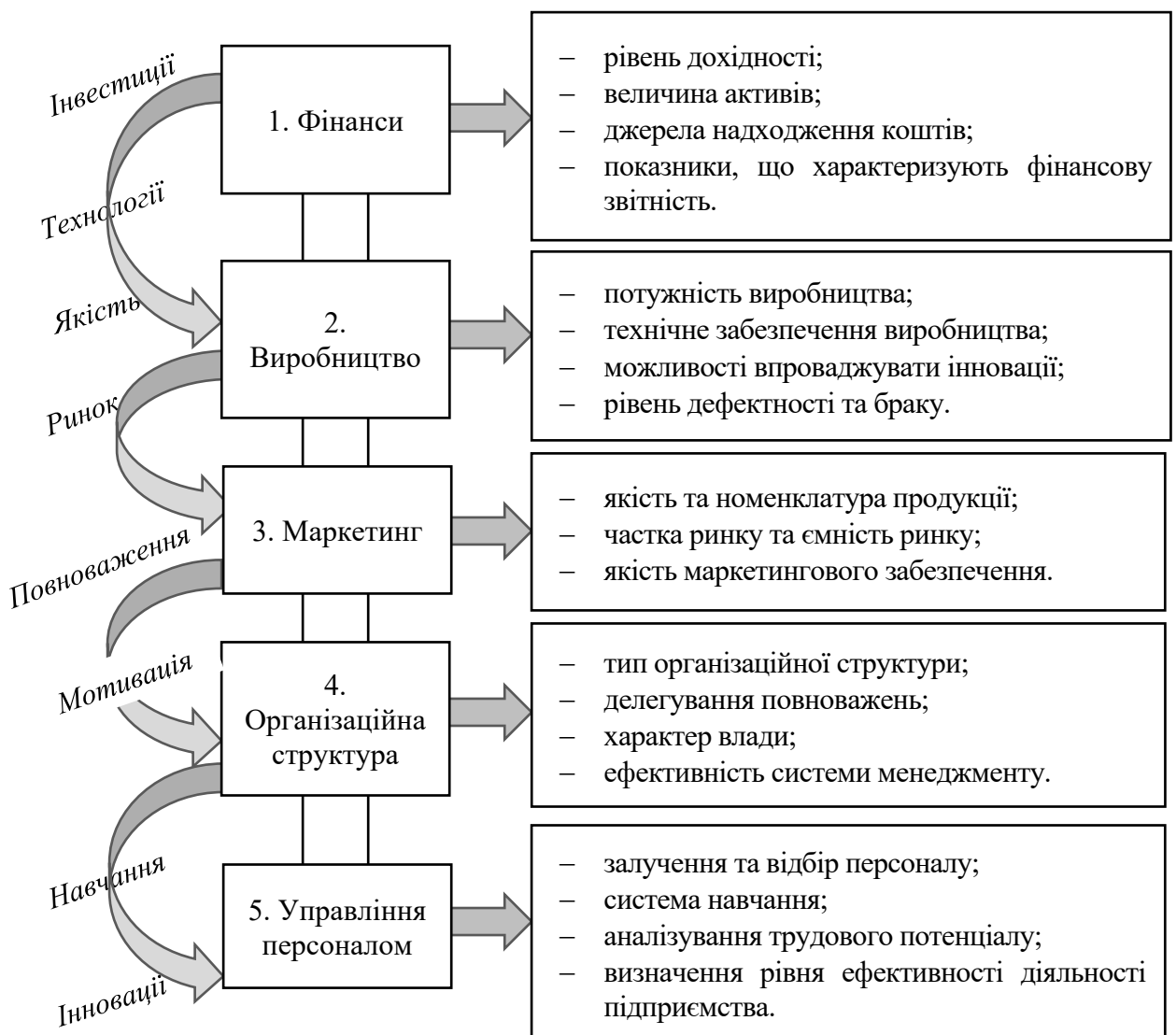


Рисунок 2.15 – Структурно-аналітична модель внутрішнього середовища підприємства в контексті формування інноваційного розвитку (джерело: розроблено автором на підставі [143])

Запропонований підхід до структуризації внутрішнього середовища підприємства, відповідно й показників оцінки, охоплює базові функціональні підсистеми, що безпосередньо визначають результати господарської діяльності та управлінську спроможність підприємства. Його перевагою є орієнтація на ресурсно-функціональний аспект внутрішнього середовища, що дозволяє комплексно оцінити фінансові можливості, виробничий потенціал, організаційні умови та кадрове забезпечення підприємства.

Проведення діагностики внутрішнього середовища підприємства шляхом оцінки його основних функціональних компонентів або за окремими бізнес-процесами підтримуються багатьма науковцями [142, 144, 145]. В той час вченими [146-149] відзначається, що до переліку елементів внутрішнього середовища підприємства також варто додати такі:

- місія підприємства;
- конкурентні переваги та особливості ведення бізнесу;
- характеристика технологічних процесів;
- параметри та властивості продукції;
- структура управління підприємством;
- організаційна культура підприємства;
- якість персоналу, ресурсні можливості;
- потенціал підприємства.

З точки зору діагностики внутрішнього середовища, запропонований перелік розширює аналітичні можливості проведення оцінки, оскільки поєднує цільові орієнтири підприємства та його внутрішні компетенції, що дозволяє більш обґрунтовано виявляти внутрішні резерви розвитку, потенційні обмеження та фактори, що визначають стратегічну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. В той же час через те, що частина з відзначених елементів має якісний характер, доволі складно провести їх кількісне вимірювання, що потребує використання комбінованих методів аналізу.

Науковцями О. Драган та М. Карпа запропоновано формалізувати процес проведення оцінки внутрішнього середовища, розрахувавши інтегральний показник внутрішньої інноваційної спроможності підприємства ( $I_{вн}$ ) [122]:

$$I_{вн} = w_1 * F + w_2 * T + w_3 * H + w_4 * O, \quad (2.7)$$

де  $F$  – показник фінансової стійкості (рівень ліквідності, рентабельності, коефіцієнт автономії);

$T$  – рівень технічного оснащення (знос основних фондів, технологічна інтенсивність);

$H$  – кадровий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, індекс навчання);

$O$  – організаційна готовність до інновацій (ступінь централізації/децентралізації, наявність інноваційних підрозділів);

$w_1, w_2, w_3, w_4$  – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного чинника (за експертними оцінками або методом аналізу ієрархій МАІ).

Ключовою перевагою застосування даного підходу полягає у можливості узагальнення основних внутрішніх характеристик підприємства в єдиний показник, що відображає рівень його готовності до інноваційного розвитку. Він забезпечує комплексну оцінку внутрішнього потенціалу та створює обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Використовуючи даний підхід проведемо діагностику внутрішнього середовища промислових підприємств України – ПАТ «Одескабель», ТОВ «Ірригатор Україна», ТОВ «VTM Group» – за чотирма групами показників, що відображають основні їх бізнес-процеси, які в результаті дадуть змогу розрахувати інтегральні показники їх внутрішньої інноваційної спроможності. Відзначимо ключові характеристики підприємств в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Ключові характеристики промислових підприємств в межах діагностики внутрішнього середовища (джерело: систематизовано автором на підставі: [150-155])

Показник	ТОВ «VTM Group»	ТОВ «Ірригатор Україна»	ПАТ «Одескабель»
1. Галузь/ сектор	Машинобудування (балансувальні машини)	Сільгосптехніка та системи зрошення	Кабельна промисловість
2. Розмір підприємства	Мале	Середнє	Велике
3. Основний вид діяльності (КВЕД)	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. (28.99)	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (28.30)	Виробництво волоконно-оптичних кабелів (27.31)
4. Кількість працівників (станом на 2025 рік)	18	98	944
5. Основні ринки збуту	Внутрішній ринок, обмежений зовнішній ринок	Переважно внутрішній ринок	Внутрішній та зовнішні ринки

Використовуючи фінансову звітність підприємств, та відповідно першого етапу методики [122], проведемо розрахунки показників для визначення інтегральних показників внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств та представимо їх динаміку у Додатку Г (табл. Г.1-Г.3), а також визначимо вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного чинника методом аналізу ієрархій МАІ [156-157].

Провівши всі основні розрахунки, відобразимо отримані дані та визначимо інтегральні показники внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств на рис. 2.16.

Проведене дослідження інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності у період 2022-2024 рр. та його прогнозних значень на 2025 р. дозволило виявити три відмінні стратегічні траєкторії розвитку промислових підприємств:

1) ТОВ «VTM Group» відзначається реалізацією стратегії технологічного прориву. Найбільш динамічні зміни у 2024 році, в якому інтегрального показника

внутрішньої інноваційної спроможності збільшується з 0,482 до 0,592, що зумовлено радикальним покращенням технічного оснащення: показник зносу основних засобів зменшився з 0,61 до 0,15. Фінансові показники рентабельності відзначаються позитивною динамікою і у 2024 році становлять 4,8%, а сформована сучасна технологічна база створює найвищий потенціал для впровадження «підривних» інновацій у середньостроковій перспективі;

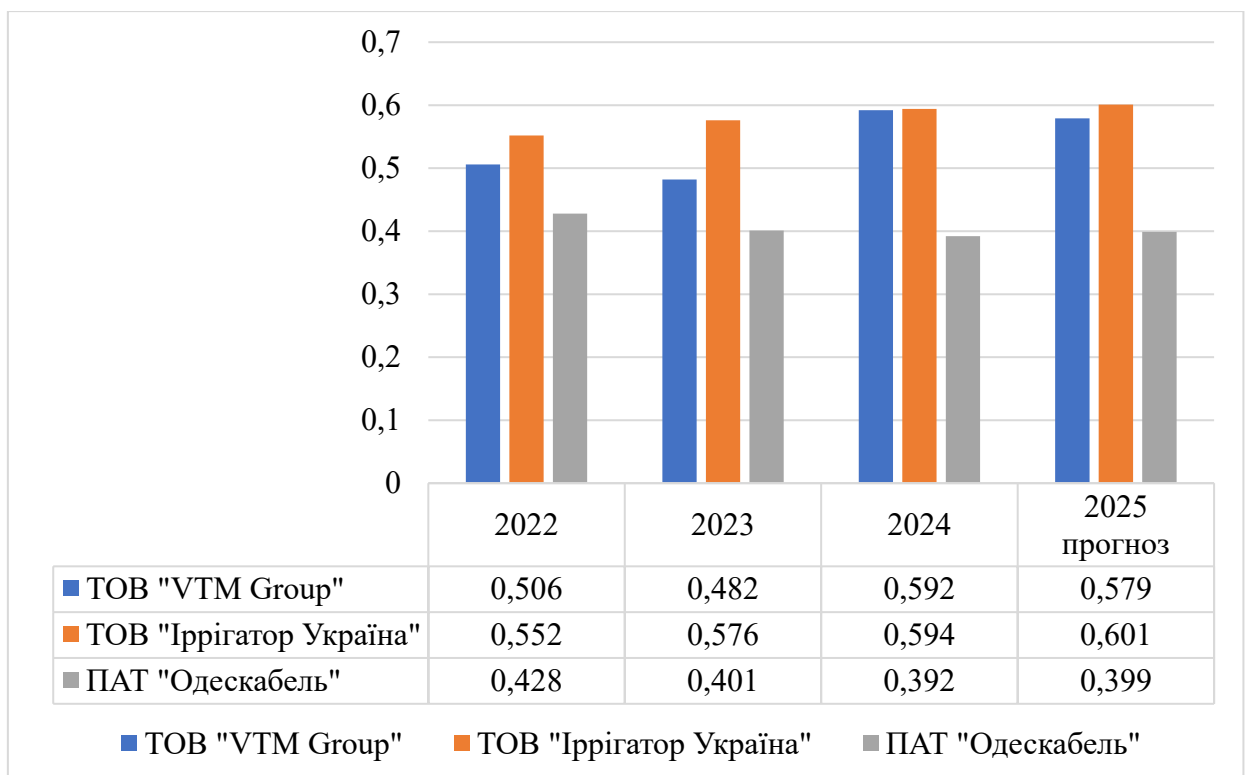


Рисунок 2.16 – Візуалізація інтегральних показників внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств з 2022-2024 рр. (джерело: побудовано автором на підставі власних розрахунків)

2) TOB «Ірригатор Україна» відзначається моделлю збалансованого розвитку на засадах фінансової стійкості. Дане підприємство є стабільним лідером з позитивною динамікою зростання індексу до 0,601 у 2025 році. Підґрунтям, що формує високий рівень інноваційної спроможності, тут виступає висока фінансова стійкість: коефіцієнт ліквідності зростає до 1,80, а рентабельність діяльності досягає прогнозного рівня 0,115. Це забезпечує

підприємству достатній ресурсний лаг для капіталізації найбільш вагомого чинника моделі – кадрового потенціалу, вага якого за МАІ становить 0,5576;

3) ПАТ «Одескабель» відзначається станом технологічної та системної стагнації. За результатами розрахунків, підприємство демонструє найнижчі значення інтегрального індексу в межах 0,392-0,401. Основним детермінантом такого стану є критичний рівень зносу основних засобів, який протягом усього досліджуваного періоду стабільно перевищує 81-83%. Це дозволяє визначити, що наявний відносно високий кадровий потенціал (рівень 0,10-0,11) не знаходить належної матеріально-технічної бази для реалізації інноваційних проєктів. Прогнозне значення на 2025 рік у 0,399 вказує на відсутність суттєвих передумов для виходу з цього стану без значних змін інвестиційної політики.

Відповідно до проведених розрахунків, визначено, що домінуючими чинниками успіху є модернізація технічних активів, що є базою для цифровізації, та фінансова автономія, що є ресурсом для людського капіталу. Тільки за умови їх одночасного розвитку підприємство здатне відповідати вимогам сталого розвитку, трансформуючи зовнішні виклики у внутрішні можливості для зростання. В той же час проведені розрахунки свідчать, що навіть за умови позитивної динаміки окремих показників, загальна інноваційна активність промислових підприємств залишається обмеженою через низку екзогенних та ендогенних чинників, що потребує більш детального визначення проблем та бар'єрів, з якими вони стикаються при реалізації стратегій інноваційного розвитку.

### 2.3 Виявлення проблем і бар'єрів у процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств

Реалізація стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств є найбільш вразливою стадією інноваційного процесу, оскільки саме на цьому

етапі відбувається зіткнення стратегічних орієнтирів із реальними обмеженнями функціонування підприємств. Результати проведених аналітичних розрахунків засвідчують, що наявність ресурсних передумов та позитивна динаміка окремих показників не гарантують досягнення очікуваних інноваційних результатів, що вказує на існування системних проблем і бар'єрів у процесі практичної реалізації стратегій.

О. Коротаєва до основних причин та проблем, які обумовлюють погіршення стану інноваційної активності промислових підприємств відносить такі [158]:

- недостатність власних фінансових ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності;
- плінність кадрів та брак кваліфікованого персоналу в напрямку впровадження інновацій;
- сповільнення темпів впровадження інноваційної продукції, послуг, процесів через посилення негативного впливу чинників ринкового середовища;
- недостатність сировини, матеріалів для виробництва інноваційної продукції;
- погіршення інноваційного співробітництва між підприємствами та організаціями, установами;
- низький рівень прибутковості за результатами інноваційної діяльності;
- зростання рівня податкового навантаження;
- відсутність фінансових стимулів на рівні держави, регіону;
- зниження зацікавленості підприємств у розробці інновацій та виробництві інноваційної продукції.

Підтримуємо думку авторки, і відповідно до вище відзначених даних підкреслимо системний характер проблем, пов'язаних як із внутрішніми ресурсними обмеженнями, так і з несприятливими зовнішніми умовами

функціонування. Особливого впливу набувають фінансові та кадрові чинники, а також зниження економічної доцільності інноваційної діяльності.

В межах Глобальної інноваційної візії України [159] відзначається експертна оцінка стану критичних факторів успіху інноваційного розвитку в Україні (рис. 2.17). Найвищі значення отримали регуляторний режим (7 балів) та інвестиційні стимули (6 балів), що свідчить про домінування саме цих чинників у сприйнятті експертів як визначальних для запуску й масштабування інноваційних процесів. Така оцінка узгоджується з результатами опитування бізнесу, згідно з якими 52% респондентів вказали на обмежені можливості залучення інвестицій як ключовий фінансовий бар'єр інноваційної діяльності, а 29% – на відсутність спеціалізованого законодавства у сфері інновацій як одну з основних правових перешкод.

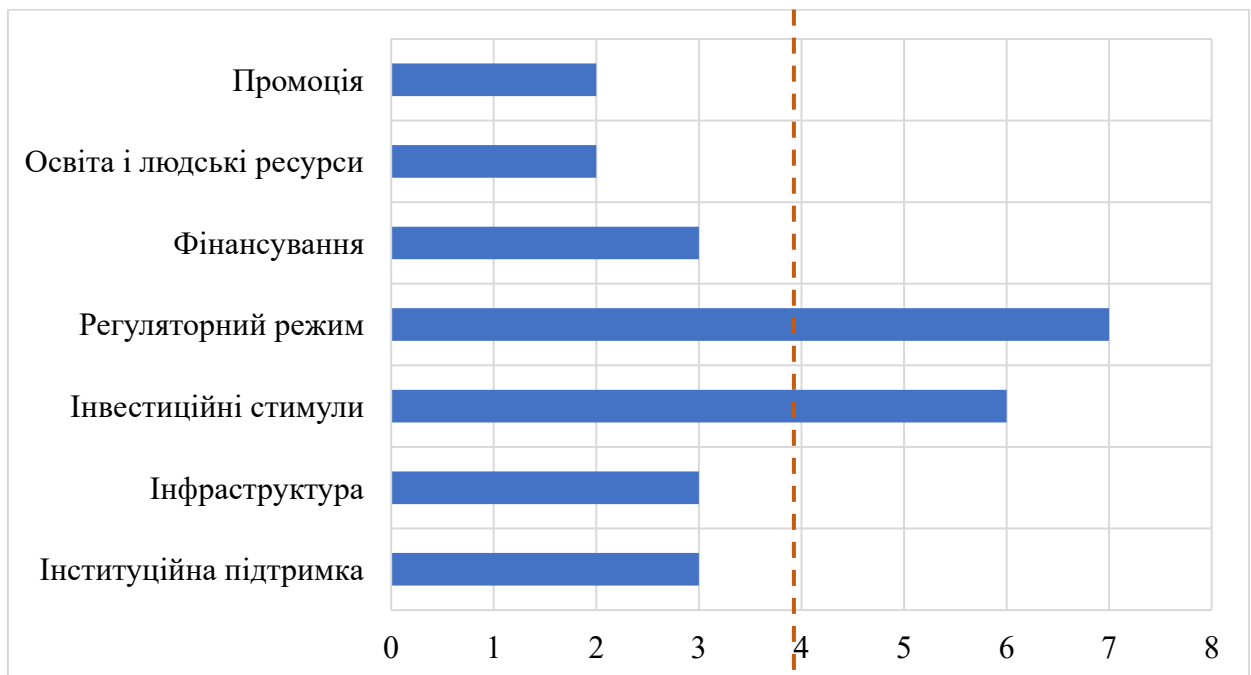


Рисунок 2.17 – Експертна оцінка стану критичних факторів успіху інноваційного розвитку в Україні відповідно Глобальної інноваційної візії України (джерело: побудовано автором на підставі [159])

Це підтверджує той факт, що навіть за наявності окремих стимулів, інституційна нестабільність та регуляторна невизначеність істотно знижують

ефективність інноваційних стратегій підприємств. В свою чергу найнижчі оцінки отримали освіта і людські ресурси та промоція – по 2 бали – що свідчить про їх обмежене сприйняття експертами як безпосередніх драйверів інноваційного розвитку. Разом з тим дані опитування показують, що нестача кваліфікованої робочої сили є найбільш поширеним внутрішнім бар'єром інноваційної діяльності (45% респондентів), а серед чинників, яких бракує для інвестування в науково-дослідні розробки (далі – НДР), 23% відзначили дефіцит компетентних кадрів. Тим самим відзначається невідповідність між низькою експертною оцінкою цього напрямку та його фактичною значущістю для підприємств і вказує на розрив між стратегічним баченням та практичними потребами бізнесу. За даними Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій [160] в межах опитування вітчизняних підприємств, ними визначено такі ключові причини низького рівня їх інноваційної активності (рис. 2.18).

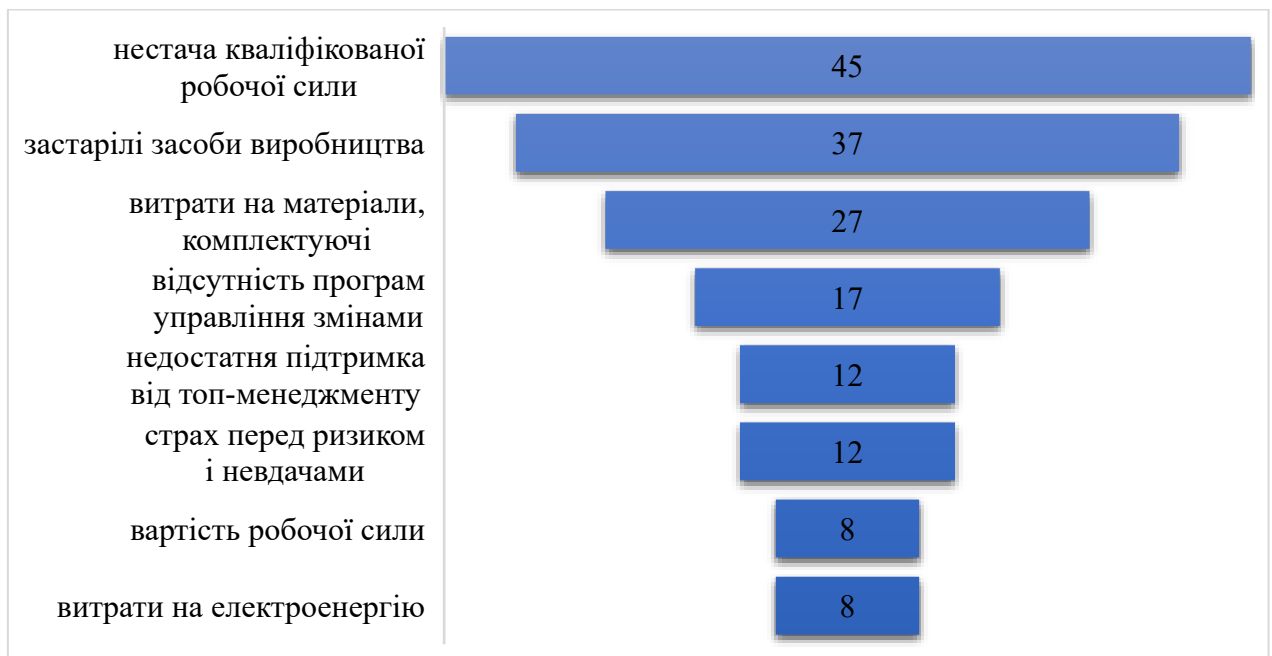


Рисунок 2.18 – Причини низького рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств за даними Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (джерело: побудовано на підставі [160])

Відповідно до результатів опитування (рис. 2.18), ключові причини низького рівня інноваційної активності мають переважно кадрово-технологічний та ресурсний характер. Найбільш вагомим стримуючим чинником є нестача кваліфікованої робочої сили, на яку вказали 45% респондентів, що підтверджує критичність кадрового забезпечення для реалізації інноваційних процесів в умовах структурних змін та міграційних втрат. Другим за значущістю чинником є застарілі засоби виробництва, який відзначили 37% підприємців, що обмежує можливості підприємств щодо впровадження нових технологій, продуктів і процесів та підвищує витрати на інноваційну діяльність. Висока частка відповідей щодо витрат на матеріали і комплектуючі, а саме 27%, свідчить про посилення ресурсної залежності інноваційних процесів і зростання собівартості інноваційних рішень.

Організаційні бар'єри представлені відсутністю програм управління змінами та налагодженими внутрішніми комунікаціями, які відзначили 17% респондентів, вказують на недостатню інституційну готовність підприємств до системної реалізації інновацій. В той же час недостатня підтримка з боку топ-менеджменту та страх перед ризиком і невдачами мають однакову частку – по 12%, що відображає обмеженість інноваційної культури. Відзначимо, що найменшу питому вагу мають чинники, пов'язані з вартістю робочої сили та витратами на електроенергію – по 8%, що свідчить про їх другорядне значення у стримуванні інноваційної активності порівняно з кадровими, технологічними та організаційними обмеженнями.

Узагальнення результатів вітчизняних емпіричних досліджень та опитувань свідчить, що проблематика реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємства охоплює доволі широкий спектр управлінських, фінансових, технологічних, кадрових і зовнішніх чинників. В той же час більшість наявних досліджень зосереджуються або на окремих групах бар'єрів, або на загальній оцінці інноваційної активності без належного аналізу практичних проблем реалізації інноваційних стратегій на рівні підприємств. Крім того, у сучасних умовах зростання зовнішньої

невизначеності, воєнних ризиків, економічної нестабільності та змін інституційного середовища посилюється потреба в отриманні актуальних емпіричних даних щодо реальних обмежень і труднощів, з якими стикаються промислові підприємства у процесі впровадження стратегій інноваційного розвитку. Все вище відзначене сформувало підґрунтя для визначення основних гіпотез дослідження:

1) Існує статистично значущий зв'язок між розміром підприємства та інтегральним рівнем бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку (H1);

2) Наявність та рівень формалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства мають статистично значущий вплив на інтегральний рівень бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку (H2);

3) Розмір підприємства та наявність стратегії розвитку здійснюють статистично-значущий вплив на економіко-ресурсні бар'єри реалізації стратегій інноваційного розвитку (H3);

4) Розмір підприємства та наявність стратегії розвитку мають статистично значущий вплив на організаційно-управлінські бар'єри реалізації стратегій інноваційного розвитку (H4);

5) Розмір підприємства та наявність стратегії розвитку мають статистично значущий вплив на цифрово-технологічні бар'єри реалізації стратегій інноваційного розвитку (H5).

Для підтвердження або спростування гіпотез проведено опитування топ-менеджменту вітчизняних промислових підприємств шляхом заповнення ними онлайн-анкети (Додаток Д). Відповідно було визначено такі його завдання:

– виявити особливості реалізації стратегії інноваційного розвитку та на яких саме етапах виникають найбільше проблеми;

– оцінити бар'єри реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства з п'ятьма основними групами: управлінські та організаційні, фінансові, технологічні та виробничі, кадрові та компетентнісні, зовнішні;

– визначити результативність реалізації стратегії інноваційного розвитку та причини найбільших відмінностей між плановими та фактичними результатами.

Характеристика респондентів, які були залучені до опитування:

– склад та кількість респондентів: загалом 50 (по одному представнику вищої або середньої ланки управління від 50 промислових підприємств, які функціонують в різних регіонах України (мікро – 11, малі – 18, середні – 15, великі – 6) різних за формою власності і сферою функціонування);

– структура респондентів: мікро та малі підприємства – 54%; середні – 28%; великі – 18%.

Характеристика промислових підприємств, що були базою дослідження:

– розподіл підприємств за сферою функціонування та регіональним розташуванням представлено на рис. 2.19 та 2.20 відповідно;

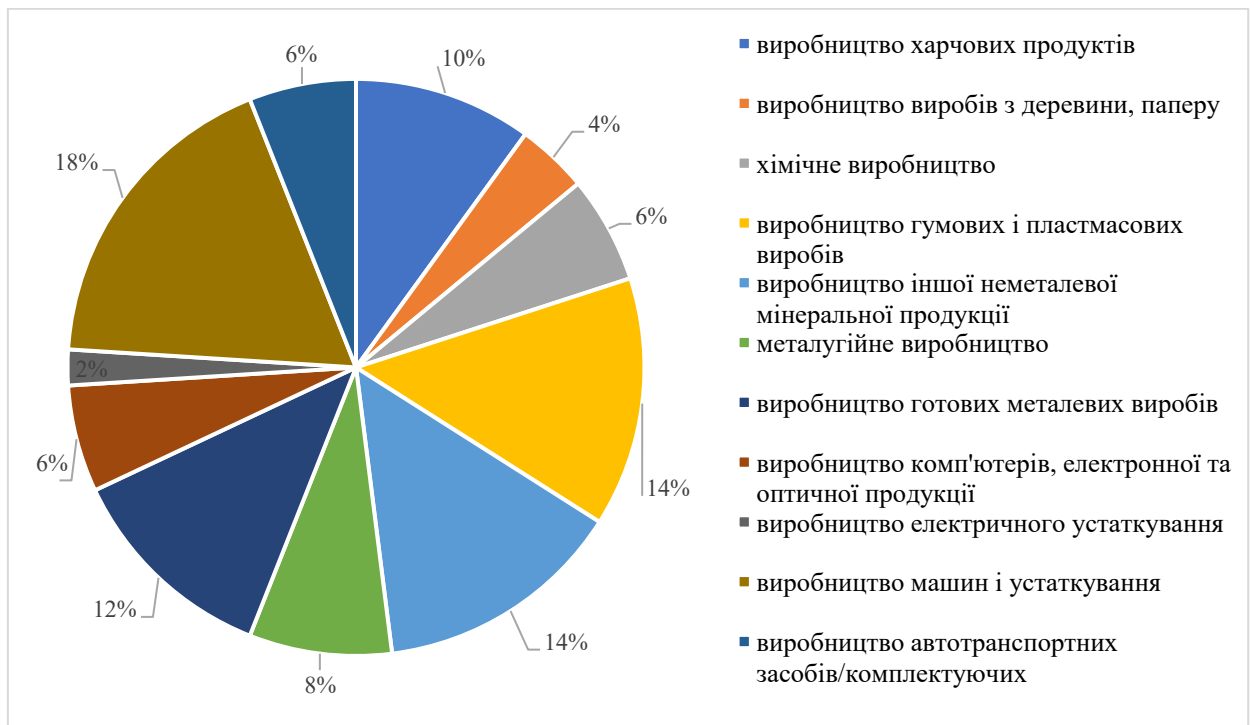


Рисунок 2.19 – Розподіл підприємств за сферою функціонування (джерело: побудовано за матеріалами результатів власного опитування)

– серед посад, які займають респонденти, розподіл такий: власники – 8 осіб або 16%, директор/генеральний директор – 13 осіб або 26%, керівник напряму інновацій/ R&D – 9 осіб або 18%, технічний директор/ головний інженер – 14 осіб або 28%, фінансовий директор – 5 осіб або 10% та інші посади – 1 особа або 2% від загальної вибірки;

– підкреслимо, що протягом останніх 3 років інноваційну діяльність проводили 66% або 33 підприємства від загальної кількості опитуваних;

– розподіл за наявністю стратегії розвитку такий: відсутня – 16 підприємств або 32%, частково формалізується – 17 підприємств або 34%, наявна та використовується – 17 підприємств або 34%.

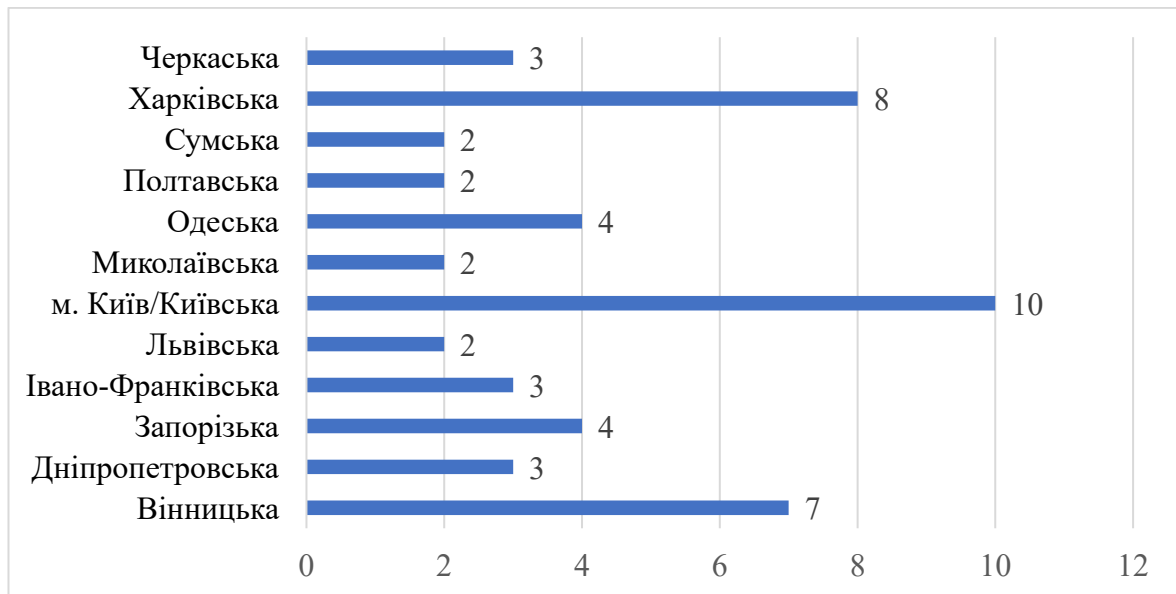


Рисунок 2.20 – Розподіл підприємств за регіональним розташуванням  
(джерело: побудовано за матеріалами результатів власного опитування)

З метою поглиблення аналізу бар'єрів реалізації інноваційної діяльності доцільним є визначення локалізації найбільш проблемних етапів інноваційного процесу, на яких ці бар'єри суттєво проявляються. Саме тому варто провести перехресний аналіз видів інновацій та етапів інноваційного процесу, на яких підприємства стикаються з найбільшими труднощами.

Розподіл видів інновацій за критичними етапами реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розподіл видів інновацій за критичними етапами реалізації стратегії інноваційного розвитку (джерело: *сформовано на підставі власних розрахунків*)

			Етап реалізації стратегії інноваційного розвитку							Всього	
			Відбір інноваційних проєктів	Впровадження у виробництво	Комерціалізація	Контроль результатів	Масштабування	Фінансування та бюджетування	Формування цілей і пріоритетів		
Види інновацій	Екологічні	Кількість	2	2	5	2	1	0	3	15	
		Частка, %	13	13	33	13	7	0	20	100	
	Маркетингові	Кількість	0	1	1	1	1	1	0	5	
		Частка, %	0	20	20	20	20	20	0	100	
	Організаційні	Кількість	0	4	2	4	0	3	0	13	
		Частка, %	0	31	15	31	0	23	0	100	
	Продуктові	Кількість	1	1	0	0	1	0	0	3	
		Частка, %	33	33	0	0	33	0	0	100	
	Процесні	Кількість	1	1	1	0	2	2	0	7	
		Частка, %	14	14	14	0	29	29	0	100	
	Цифрові рішення	Кількість	0	1	2	3	0	1	0	7	
		Частка, %	0	14	29	43	0	14	0	100	
	Всього		Кількість	4	10	11	10	5	7	3	50
			Частка, %	8	20	22	20	10	14	6	100

Отримані результати свідчать, що проблеми реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства мають системний та диференційований характер щодо етапів, а їх прояви істотно залежать від виду інновацій та стадії інноваційного процесу.

Найбільш вразливими виявились етапи, пов'язані з переходом від стратегічних намірів до практичної реалізації, а також із забезпеченням результативності та масштабування інноваційних рішень, що вказує на розрив між формуванням стратегії інноваційного розвитку та механізмами її

виконання. Тим самим вище відзначене свідчить про недостатню узгодженість стратегічних, організаційних та ресурсних компонентів управління інноваційною діяльністю, що потребує більш детального аналізу можливого взаємозв'язку між бар'єрами реалізації стратегії інноваційного розвитку та розміру підприємства.

Для узагальнення результатів опитування та забезпечення можливості порівняльного аналізу сформовано інтегральні індекси бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку. Оцінювання здійснювалося за п'ятьма групами бар'єрів (B1 – B5, де B – з англ. «barrier» – бар'єр), кожна з яких розраховувалася як середнє значення відповідних пунктів анкети за шкалою 1 – 5. Інтегральний індекс бар'єрів  $B_{int}$  визначено як середнє значення індексів B1 – B5, що дозволило зберегти інтерпретацію шкали та забезпечити коректність міжгрупових порівнянь. Середнє значення індексів бар'єрів за розміром підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Середнє значення індексів бар'єрів за розміром підприємства (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Розмір підприємства	B1	B2	B3	B4	B5	$B_{int}$
1. Мікро ( $n=11$ )	2,88	2,81	2,77	2,74	2,92	<b>2,82</b>
2. Мале ( $n=18$ )	2,91	2,86	2,69	2,79	2,97	<b>2,84</b>
3. Середнє ( $n=15$ )	2,54	2,56	2,60	2,44	2,64	<b>2,56</b>
4. Велике ( $n=6$ )	2,21	2,33	2,41	2,29	2,35	<b>2,32</b>
<b>p-value (Kruskal-Wallis)</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,084</b>	<b>0,023</b>	<b>0,112</b>	<b>&lt;0,001</b>

Результати порівняльного аналізу свідчать про наявність статистично значущих відмінностей у рівні бар'єрів залежно від розміру підприємства. Найвищі значення загального індексу бар'єрів відзначається у мікро- та малих підприємств, тоді як у великих підприємств рівень бар'єрів є найнижчим

( $p < 0,001$ ). Особливо чітко простежується залежність для організаційно-управлінських, фінансово-економічних, кадрово-компетентнісних бар'єрів (B1, B2, B4). Це підтверджує, що обмеженість ресурсів і управлінських можливостей посилює вразливість малих форм господарювання до стратегічних обмежень. Середні значення індексів бар'єрів відносно наявності стратегії інноваційного розвитку представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Середні значення індексів бар'єрів відносно наявності стратегії інноваційного розвитку (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Наявність стратегії	B1	B2	B3	B4	B5	<i>B<sub>int</sub></i>
1. Відсутня ( <i>n=16</i> )	2,98	2,91	2,77	2,88	3,05	<b>2,92</b>
2. Частково формалізована ( <i>n=17</i> )	2,63	2,59	2,55	2,48	2,69	<b>2,59</b>
3. Наявна та використовується ( <i>n=17</i> )	2,49	2,46	2,53	2,41	2,75	<b>2,53</b>
<b>p-value (Kruskal-Wallis)</b>	<b>0,004</b>	<b>0,006</b>	<b>0,219</b>	<b>0,031</b>	<b>0,088</b>	<b>&lt;0,001</b>

Відповідно до проведених розрахунків, встановлено статистично значущий вплив наявності стратегії інноваційного розвитку на рівень бар'єрів її реалізації. Підприємства, що не мають стратегії, характеризуються найвищим рівнем бар'єрів за всіма групами, тоді як наявність формалізованої та реально використовуваної стратегії асоціюється зі зниженням їх інтенсивності ( $p < 0,001$ ). Отримані результати свідчать, що стратегічне планування виступає не лише інструментом інноваційного розвитку, а й механізмом зниження внутрішніх та зовнішніх обмежень.

Окремо варто проаналізувати зв'язок між воєнно-безпековими ризиками та наявністю стратегії інноваційного розвитку, що дасть змогу виявити рівень стратегічної чутливості підприємств до зовнішніх загроз. Воєнно-безпекові ризики в умовах сучасних викликів мають системний характер і безпосередньо

впливають на умови функціонування промислових підприємств, прийняття інвестиційних рішень, логістику, кадрову стабільність та інноваційну активність. Зв'язок між воєнно-безпековими ризиками та наявністю стратегії інноваційного розвитку представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зв'язок між воєнно-безпековими ризиками та наявністю стратегії інноваційного розвитку (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Наявність стратегії	Респонденти, які відзначили ризик, %	Респонденти, які не відзначили ризик, %
1. Відсутня	0	100
2. Частково формалізована	29,4	70,6
3. Наявна та використовується	47,1	52,9
$\chi^2/p$ -value	9,643/ 0,008	-
V Крамера	0,439	-

Аналіз отриманих відповідей виявив статистично значущий зв'язок між згадуванням воєнно-безпекових ризиків та рівнем стратегічної зрілості підприємства ( $\chi^2=9,643$ ,  $p$ -value=0,008). Підкреслимо, що підприємства без стратегії інноваційного розвитку практично не ідентифікують воєнні ризики як стратегічний бар'єр, тоді як серед підприємств із формалізованою стратегією ця частка суттєво зростає. Це свідчить про вищий рівень стратегічного бачення та системного аналізу серед підприємств, що здійснюють цілеспрямоване стратегічне планування інноваційної діяльності.

Тим самим, бар'єри реалізації стратегій інноваційного розвитку мають чітко виражений структурний характер і залежать як від розміру підприємства, так і від рівня стратегічної зрілості. Найбільш вразливими до дії бар'єрів є малі та мікропідприємства, а також суб'єкти господарювання, що не мають формалізованої стратегії розвитку.

Задля виявлення латентної структури бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств застосуємо експлораторний

факторний аналіз, що дасть змогу виокремити ключові фактори, які мають системоутворюючий вплив на процес реалізації стратегічних рішень (табл. 2.9-2.10).

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Показник	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
V1.1	-0,224	<b>0,443</b>	-0,021
V1.2	-0,305	0,051	-0,169
V1.3	<b>0,417</b>	0,075	0,008
V1.4	-0,106	-0,314	-0,112
V1.5	0,326	0,061	-0,193
V2.1	-0,281	-0,169	-0,066
V2.2	<b>0,395</b>	-0,071	-0,058
V2.3	-0,288	0,219	<b>0,355</b>
V2.4	-0,212	0,221	-0,019
V3.1	-0,206	0,001	0,067
V3.2	-0,162	<b>0,346</b>	<b>0,425</b>
V3.3	-0,050	-0,077	0,241
V4.1	-0,192	0,001	0,175
V4.2	-0,094	-0,241	<b>0,364</b>
V4.3	0,103	0,116	<b>0,376</b>
V5.1	-0,180	0,025	-0,282
V5.2	0,137	<b>0,448</b>	-0,007
V5.3	-0,150	<b>0,404</b>	-0,001
V5.4	-0,030	-0,030	<b>0,400</b>

Примітка: виділено навантаження  $\geq 0,35$

Таблиця 2.10 – Пояснена дисперсія факторної моделі (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Фактор	Власне значення ( $\lambda$ )	Частка дисперсії	Кумулятивна частка
Фактор 1	3,01	15,52%	15,52%
Фактор 2	2,28	11,78%	27,30%
Фактор 3	1,77	9,14%	36,44%

Результати факторного аналізу дозволили виокремити три узагальнені групи бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств. Фактор 1 – економіко-ресурсний – акумулює переважно бар'єри фінансово-ресурсного характеру, що обмежують можливості інвестування та підтримки

інноваційної діяльності. Фактор 2 об'єднує організаційні та управлінські бар'єри, пов'язані зі слабкою координацією інноваційних процесів та відсутністю системного стратегічного підходу. Фактор 3 – цифрово-технологічний – характеризує бар'єри, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища та ризиками. Тим самим факторний аналіз підтвердив, що бар'єри реалізації стратегій інноваційного розвитку мають системний характер і можуть бути згруповані у три взаємопов'язані блоки, які відповідають ключовим підсистемам СЕІРП (див. рис. 1.9).

З метою оцінки впливу розміру підприємства на прояв системних обмежень проведемо порівняльний аналіз середніх значень факторних індексів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Середні значення факторних індексів залежно від розміру підприємства (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Розмір підприємства	F1 (економіко-ресурсні)	F2 (організаційно-управлінські)	F3 (цифрово-технологічні)
1. Мікропідприємства	<b>+0,62</b>	+0,48	+0,21
2. Малі	<b>+0,57</b>	<b>+0,53</b>	+0,18
3. Середні	-0,12	-0,08	-0,05
4. Великі	<b>-0,84</b>	<b>-0,93</b>	<b>-0,41</b>
<b>p-value (Kruskal-Wallis)</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,041</b>

Порівняльний аналіз факторних індексів засвідчив статистично значущі відмінності рівня бар'єрів залежно від розміру підприємства ( $p < 0,05$  за критерієм Крускала-Уолліса). Найвищі значення економіко-ресурсних (F1) та організаційно-управлінських (F2) бар'єрів характерні для мікро- та малих підприємств, тоді як у великих підприємств відповідні факторні бали мають від'ємні значення -0,84 та -0,93 відповідно, що свідчить про рівень бар'єрів нижчий за середній по вибірці з урахуванням стандартизації показників. Подібна тенденція характерна і для цифрово-технологічних бар'єрів (F3), проте ступінь диференціації між групами за розміром підприємства є менш вираженою.

З метою оцінки впливу наявності та ступеню формалізації стратегії інноваційного розвитку на прояв системних обмежень проведемо порівняльний аналіз середніх значень факторних індексів залежно від рівня стратегічної зрілості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Середні значення факторних індексів залежно від рівня стратегічної зрілості (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Наявність стратегії	F1 (економіко-ресурсні)	F2 (організаційно-управлінські)	F3 (цифрово-технологічні)
1. Відсутня	<b>+0,71</b>	<b>+0,89</b>	+0,32
2. Частково формалізована	-0,04	-0,02	+0,08
3. Наявна та використовується	<b>-0,63</b>	<b>-0,77</b>	<b>-0,39</b>
<b>p-value (Kruskal-Wallis)</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	0,009

Встановлено чітку залежність рівня факторних бар'єрів від наявності стратегії інноваційного розвитку. Підприємства без стратегії характеризуються найвищими значеннями факторів F1 та F2, що свідчить про поєднання економіко-ресурсних та організаційно-управлінських обмежень. Натомість наявність та практичне використання стратегії асоціюється зі зниженням усіх трьох факторних індексів, зокрема цифрово-технологічних бар'єрів (F3).

Отримані результати порівняльного аналізу дозволяють констатувати наявність системних відмінностей у рівні бар'єрів залежно від стратегічної зрілості підприємств. Для більш детальної оцінки сили та напрямку взаємозв'язку між інтегральним рівнем бар'єрів, факторними індексами та ключовими характеристиками підприємств (розміром і наявністю стратегії) здійснено кореляційний аналіз, результати якого наведено у табл. 2.13.

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність сильного і статистично значущого оберненого зв'язку між інтегральним рівнем бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку ( $B_{int}$ ) і як розміром підприємства ( $p=-0,640$ ;  $p<0,01$ ), так і рівнем стратегічної зрілості ( $p=-0,640$ ;  $p<0,01$ ).

Таблиця 2.13 – Кореляція між рівнем бар'єрів, розміром підприємства та наявністю стратегії інноваційного розвитку (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Змінна	Розмір підприємства	Наявність стратегії
1. $V_{int}$	<b>-0,649*</b>	<b>-0,640*</b>
2. F1 (економіко-ресурсні)	<b>-0,611*</b>	<b>-0,668*</b>
3. F2 (організаційно-управлінські)	+0,167	+0,111
4. F3 (цифрово-технологічні)	-0,159	+0,152

\*  $p < 0,01$

Отримані значення підтверджують  $H_1$  та  $H_2$ , відповідно до яких збільшення масштабу підприємства та підвищення рівня формалізації стратегії супроводжуються зниженням загального рівня бар'єрів реалізації стратегій розвитку. В той же час економіко-ресурсні бар'єри (F1) демонструють статистично значущий зв'язок із розміром підприємства ( $p = -0,611$ ;  $p < 0,01$ ) та рівнем стратегічної зрілості ( $p = -0,668$ ;  $p < 0,01$ ). Це підтверджує гіпотезу  $H_3$ , яка передбачала наявність системного зв'язку між зазначеними характеристиками та економіко-ресурсними обмеженнями. Для організаційно-управлінських бар'єрів та бар'єрів розвитку цифрово-технологічної складової статистично значущих кореляцій не виявлено ( $p > 0,05$ ). Тим самим гіпотези  $H_4$  та  $H_5$  не знайшли емпіричного підтвердження, що свідчить про те, що зазначені бар'єри формуються під впливом більш широкого комплексу інституційних, поведінкових та внутрішньоорганізаційних чинників. З метою кількісної оцінки впливу структурних та управлінських характеристик підприємства на інтегральний рівень бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку побудовано модель множинної лінійної регресії:

$$V_{int} = \beta_0 + \beta_1 Size + \beta_2 Strategy + \varepsilon, \quad (2.1)$$

де  $V_{int}$  – інтегральний рівень бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку;

*Size* – порядкова змінна, що відображає розмір підприємства;

*Strategy* – рівень стратегічної зрілості підприємства;

$\beta_0$  – константа;

$\beta_1, \beta_2$  – коефіцієнти регресії;

$\varepsilon$  – випадкова похибка.

Відобразимо результати множинної регресії для інтегрального рівня бар'єрів, для економіко-ресурсних бар'єрів, організаційно-управлінські та цифрово-технологічних бар'єрів у табл. 2.14, 2.15 та 2.16 відповідно.

Таблиця 2.14 – Результати множинної регресії для інтегрального рівня бар'єрів (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Показник	Коефіцієнт $\beta$	t	p-value
Константа	3,118	42,04	<0,001
Розмір підприємства	<b>-0,123</b>	-3,64	<b>0,001</b>
Наявність стратегії	<b>-0,156</b>	-3,94	<b>&lt;0,001</b>

$R^2=0,543$ , Adj.  $R^2=0,523$ ,  $F=27,91$  ( $p<0,001$ )

Отримана модель пояснює понад 54% варіації загального рівня бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку. Збільшення розміру підприємства та підвищення рівня стратегічної зрілості статистично значуще знижують інтегральний рівень бар'єрів, що підтверджує гіпотезу про системну роль масштабу та стратегічного управління у зниженні стратегічних обмежень.

Таблиця 2.15 – Результати множинної регресії для економіко-ресурсних бар'єрів (джерело: розраховано за результатами власного дослідження)

Показник	Коефіцієнт $\beta$	t	p-value
Константа	-2,668	-6,16	<0,001
Розмір підприємства	<b>+0,689</b>	3,49	<b>0,001</b>
Наявність стратегії	<b>+1,048</b>	4,55	<b>&lt;0,001</b>

$R^2=0,573$ , Adj.  $R^2=0,555$

Результати регресійного аналізу свідчать, що економіко-ресурсні бар'єри мають найбільшу пояснювальну здатність серед усіх факторів. Збільшення розміру підприємства та підвищення рівня стратегічної зрілості супроводжуються статистично значущими змінами інтенсивності економіко-ресурсних обмежень. Це підтверджує, що саме фінансово-економічна спроможність та ресурсна база підприємства є ключовими чинниками, які визначають рівень бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку. Для організаційно-управлінських та цифрово-технологічних бар'єрів не виявлено статистично значущого впливу розміру підприємства та наявності стратегії інноваційного розвитку. Це свідчить про те, що зазначені бар'єри формуються під впливом більш складних інституційних та поведінкових чинників, які не обмежуються масштабом або формалізацією стратегічного планування.

Таблиця 2.16 – Результати множинної регресії для організаційно-управлінських та цифрово-технологічних бар'єрів (*джерело: розраховано за результатами власного дослідження*)

Фактор	R <sup>2</sup>	Значущість моделі	Висновок
Організаційно-управлінські	0,032	p=0,465	статистично незначуща
Цифрово-технологічні	0,047	p=0,322	статистично незначуща

Узагальнення результатів множинного регресійного аналізу засвідчує, що інтегральний рівень бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку значною мірою детермінується масштабом підприємства та рівнем його стратегічної зрілості. Найбільш чутливою до зазначених характеристик виявилася група економіко-ресурсних обмежень, що пов'язані з фінансовою спроможністю, інвестиційними можливостями та ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності. В той же час організаційно-управлінські та цифрово-технологічні бар'єри не продемонстрували статистично значущої залежності від досліджуваних факторів. Отримані результати підтверджують системний характер формування бар'єрів у межах СЕІРП та обґрунтовують необхідність розробки цілеспрямованих механізмів їх подолання.

## Висновки до розділу 2

Проведення оцінки сучасного стану інноваційного розвитку промислових підприємств дало змогу отримати такі результати:

1. Висвітлено аналіз динаміки інноваційної активності промислових підприємств у 2018-2024 рр., результати якого свідчать, що вона формується під впливом кризових та адаптаційних чинників і характеризується перевагою процесових інновацій, орієнтованих переважно на внутрішні потреби підприємств. Це підтверджує спрямованість інноваційної діяльності на забезпечення операційної стійкості, гнучкості та збереження виробничого потенціалу в умовах зростання ризиків, що має враховуватися при формуванні та реалізації стратегії розвитку.

2. Встановлено, що у 2022-2024 рр. стримування інноваційної активності промислових підприємств зумовлене переважно об'єктивними ресурсними та стратегічними обмеженнями, сформованими під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, що визначає необхідність адаптації підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком. Визначено, що комплекс факторів зовнішнього середовища формує інноваційний потенціал країни та визначає умови здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами, впливаючи на систему інституційних стимулів і обмежень. Сукупний вплив цих факторів проявляється як у макроекономічних показниках розвитку, так і здатності національної економіки забезпечувати відтворення людського капіталу, розвиток науково-технічної бази та інтеграцію підприємств у глобальні інноваційні ланцюги.

3. Проведено аналіз міжнародних індексів інноваційного розвитку (GII, EIS, VII) та побудовано теплові карти їх стандартизованих складових індексів. Відповідно до показників індексу VII визначено, що за 2019-2021 рр. відзначається низька ефективність трансформації результатів науково-дослідної діяльності у приріст продуктивності, що вказує на наявність

структурних невідповідностей між ресурсним забезпеченням інновацій та їх практичною віддачою, а також на недостатню результативність механізмів комерціалізації інновацій. Аналіз теплових карт індексів GII та EIS за 2022-2025 рр. дозволив встановити, що найбільш варіативними та визначальними для сучасного інноваційного розвитку є людський капітал, цифровізація та сталий розвиток. Саме за цими напрямками спостерігаються найбільш суттєві зміни у співвідношенні ресурсних можливостей і результативних характеристик.

4. Обґрунтовано використання інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності, що дозволило здійснити комплексну оцінку внутрішнього середовища промислового підприємства та виявити ключові детермінанти інноваційного розвитку за такими показниками: фінансова стійкість, рівень технічного оснащення, кадровий потенціал, організаційна готовність до інновацій, які у комплексі формують основу для цифровізації, розвитку людського капіталу та забезпечення сталого розвитку. Отримані результати апробації методичного підходу на прикладі ПАТ «Одескабель», ТОВ «Іррігатор Україна», ТОВ «VTM Group» засвідчили, що навіть за наявності позитивної динаміки окремих показників загальний рівень їх інноваційної активності залишається обмеженим, що зумовлено впливом сукупності екзогенних та ендогенних чинників, які стримують повноцінну реалізацію інноваційного потенціалу підприємств.

5. За результатами дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища сформовано та емпірично перевірено п'ять гіпотез на основі опитування 50 представників топ- і середнього менеджменту промислових підприємств різних за розміром, формою власності та сфери діяльності, що забезпечило репрезентативність отриманих результатів і дозволило врахувати специфіку функціонування підприємств у сучасних умовах. Встановлено, що обмеженість ресурсів і управлінських можливостей підвищує вразливість малих і мікропідприємств до стратегічних бар'єрів, тоді як стратегічне

планування виступає не лише інструментом інноваційного розвитку, а й механізмом зниження впливу внутрішніх та зовнішніх обмежень.

6. Проведення факторного аналізу дозволило виокремити три узагальнені групи бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку: економіко-ресурсні, організаційно-управлінські та цифрово-технологічні, що мають системний характер і відповідають ключовим підсистемам СЕІРП, підтверджуючи їх взаємозв'язок та комплексний вплив на інноваційну діяльність підприємств.

7. Перевірка гіпотез показала, що Н1, Н2 та Н3 отримали емпіричне підтвердження, засвідчивши зниження рівня бар'єрів із зростанням масштабу підприємства та підвищенням рівня стратегічної зрілості, а також наявність системного зв'язку з економіко-ресурсними обмеженнями, які відіграють визначальну роль у формуванні бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку; в той же час гіпотези Н4 та Н5 не підтверджено, що свідчить про вплив широкого комплексу інституційних, поведінкових та внутрішньо-організаційних чинників на формування організаційно-управлінських і цифрово-технологічних бар'єрів.

Відтак, за результатами аналітичного дослідження розділу 2 робоча гіпотеза підтверджується, оскільки виявлено, що формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємств визначається комплексною взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників, вплив яких має системний і динамічний характер; доведено, що поєднання рівня техніко-технологічного розвитку, фінансової автономії, людського капіталу та стратегічної зрілості управління, а також врахування цифровізації, сталого розвитку та ролі людського капіталу є визначальними для активізації інноваційної діяльності, підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Результати розділу 2, які отримано протягом дослідження, висвітлено у працях автора [2, 3, 4, 7, 9, 15], що наведено у Додатку А.

## РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1 Концептуальні засади розробки стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства

Сучасні тенденції функціонування промислових підприємств, сформовані під впливом глобальних технологічних зрушень, цифрової трансформації, інтеграції до міжнародних ринків та внутрішніх соціально-економічних викликів, зумовлюють необхідність перегляду підходів до формування стратегії інноваційного розвитку. Зростання ролі знанневих ресурсів та обмеженість фінансових можливостей підприємств актуалізують потребу у застосуванні більш гнучкого, системно інтегрованого та результат-орієнтованого управлінського інструментарію. Це пояснюється такими причинами:

по-перше, проведений аналіз інноваційної активності промислових підприємств України (див. п. 2.1) дозволив виявити структурні диспропорції у динаміці інноваційних витрат та зниженні частки підприємств, що системно впроваджують інновації, а також залежність інноваційної результативності від масштабів діяльності та фінансової стійкості. Це і стало фундаментальною базою для формування інструментарію розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства;

по-друге, діагностика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (див. п. 2.2) дала змогу систематизувати ключові детермінанти інноваційного розвитку, серед яких макроекономічна нестабільність, обмежений доступ до фінансування, кадровий дефіцит, рівень цифрової зрілості підприємства, організаційна гнучкість та управлінська

компетентність. Отримані результати дали змогу наповнити інструментарій окрім теоретичного змісту ще й практичною реалізацією відповідно розміру підприємства. В той же час варто враховувати також основні аспекти технічного оснащення та кадрового потенціалу, фінансового забезпечення та організаційної готовності до інновацій;

по-третє, виявлення проблем і бар'єрів у процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств (див. п. 2.3) засвідчило наявність економіко-ресурсних, організаційно-управлінських та цифрово-технологічних обмежень, які її стримують.

Саме це зумовило потребу у розробці узгодженої системи формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, відповідно пропонуються такі розробки:

- обґрунтування концептуального підходу до формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на засадах системності, інтегрованості та адаптивності, а також розробка концептуальної моделі стратегічного управління інноваційним розвитком, що передбачає узгодження цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку в межах єдиної стратегічної архітектури;

- визначення комплексу стратегічних заходів, необхідних для забезпечення процесу формування стратегії інноваційного розвитку, щодо ресурсного забезпечення, розвитку людського капіталу, цифровізації бізнес-процесів, формування інноваційної культури та вдосконалення механізмів стратегічного контролю;

- структурування основних складових та завдань системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, що охоплює формування стратегічних цілей і пріоритетів, оцінювання інноваційного потенціалу, управління портфелем інноваційних проєктів, моніторинг результативності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Обґрунтування концептуального підходу до формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та розробка концептуальної моделі їх стратегічної трансформації.** Кардинальні зміни у світовій економіці та технологічному середовищі, що супроводжують розвиток вітчизняної промисловості, вимагають від підприємств перебудови підходів до стратегічного управління. Умови господарювання стають більш складними та динамічними, що посилює потребу в довгострокових управлінських рішеннях. Інноваційний розвиток за таких умов не може розглядатися як окремий функціональний напрям діяльності. Він має виступати стратегічною основою трансформації підприємства, визначаючи характер його структурних змін та зміст управлінських рішень. Саме це зумовлює необхідність формування нового концептуального підходу до розробки стратегії інноваційного розвитку.

Запропонований підхід ґрунтується на ідеї інтегрованості інноваційної діяльності у загальну систему стратегічного управління та орієнтації на довгострокові результати. Він спрямований на:

- узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з ресурсними можливостями підприємства та його конкурентною позицією;
- формування цілісної системи управління інноваційною діяльністю, що забезпечує послідовність стратегічних рішень і їх практичну реалізацію;
- підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та технологічних трансформацій;
- забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства через системне поєднання управлінських, технологічних і ресурсних рішень.

Узагальнення, отримані в процесі дослідження, стали підґрунтям для розробки концептуальної моделі стратегічної трансформації підприємства (рис. 3.1), яка забезпечує послідовність формування, реалізації та коригування стратегії інноваційного розвитку відповідно до змін внутрішніх можливостей і зовнішніх умов.

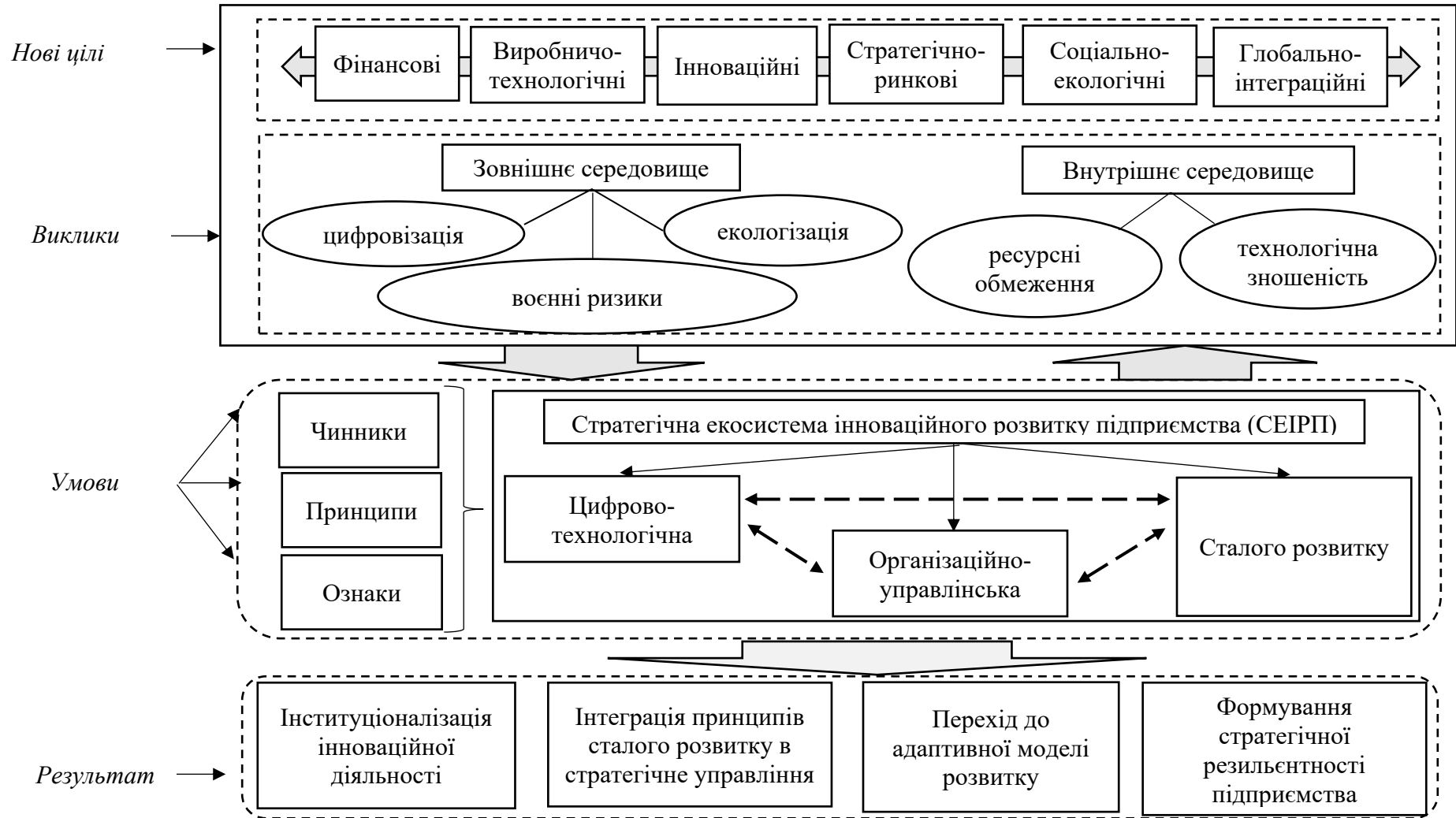


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства  
(джерело: авторська розробка)

Запропонована модель ґрунтується на послідовному поєднанні цільових орієнтирів розвитку, викликів середовища, умов формування стратегії та очікуваних результатів її реалізації. Така структура дозволяє відобразити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями підприємства, факторами впливу та механізмами формування інноваційної стратегії.

Визначення нових цільових орієнтирів розвитку підприємства є важливим етапом формування стратегії інноваційного розвитку, оскільки саме цілі задають загальний напрям стратегічної трансформації підприємства та визначають пріоритети управлінських рішень. В умовах посилення технологічної конкуренції, поширення цифрових технологій, зростання ролі сталого розвитку та підвищення цінності людського капіталу, що було досліджено у п. 1.1, традиційні економічні орієнтири вже не відображають повною мірою сучасних вимог до функціонування підприємств. Саме тому виникає потреба у перебудові системи стратегічних цілей та її доповненні орієнтирами, які враховують інноваційний, соціально-екологічний та інтеграційний виміри розвитку.

Включення нових цілей (див. рис. 1.2) у систему стратегічного управління дозволяє сформувати більш комплексне бачення розвитку підприємства, у якому економічна результативність поєднується з інноваційною активністю та відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Тим самим цілі виконують функцію стратегічного орієнтиру, що визначає напрям подальших управлінських дій і формує основу для розробки інструментів реалізації інноваційної стратегії. Саме з цієї причини система цілей є початком концептуальної моделі, адже вона виконує роль вихідного елементу, який визначає спрямованість усіх наступних складових моделі: ідентифікації викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, формування умов розробки стратегії інноваційного розвитку та досягнення стратегічних результатів діяльності підприємства.

Процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства відзначається важливим значенням обґрунтованого визначення та

пріоритизації стратегічних цілей. Саме система цілей визначає спрямованість стратегічних рішень та інструменти реалізації інноваційної діяльності підприємства. Одним із базових підходів до визначення та ранжування цілей підприємства є нормативно-цільовий підхід, відповідно до якого формування цілей підприємства здійснюється на основі його місії та довгострокових орієнтирів розвитку. У межах цього підходу система цілей формується за принципом ієрархічності – від загальних стратегічних цілей до конкретних тактичних і операційних завдань. Інструментом реалізації такого підходу виступає побудова «дерева цілей», що забезпечує логічну узгодженість стратегічних і поточних завдань підприємства. Саме цільова орієнтація процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стратегічну узгодженість [161], при цьому особливої ролі набувають процеси реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів.

Ще одним важливим напрямом формування цілей є підхід управління за цілями, відповідно до якого процес визначення цілей здійснюється через узгодження стратегічних орієнтирів між керівництвом та персоналом підприємства. У межах цього підходу цілі формулюються конкретні результати діяльності, що підлягають кількісному вимірюванню та подальшому контролю. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівників за досягнення стратегічних результатів та забезпечує узгодження індивідуальних і корпоративних цілей [162-163].

Іншим важливим підходом є ресурсно-орієнтована концепція, відповідно до якої формування стратегічних цілей повинно здійснюватися з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та його ключових компетенцій. У межах цього підходу пріоритетність стратегічних цілей визначається здатністю підприємства використовувати свої унікальні ресурси для формування конкурентних переваг. Особливого значення цей підхід набуває у сфері інноваційної діяльності, оскільки інноваційний розвиток підприємства значною мірою залежить від наявності технологічних, кадрових та інтелектуальних ресурсів [164-165].

У сучасних дослідженнях також поширені багатокритеріальні підходи до пріоритезації стратегічних цілей, які передбачають використання кількісних методів оцінювання альтернативних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Зокрема для визначення пріоритетності цілей можуть застосовуватися метод аналізу ієрархій та експертні оцінки, використання яких дозволяє врахувати вплив різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і забезпечити більш обґрунтований вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку [166-167].

Ще одним важливим інструментом формування та реалізації стратегічних цілей підприємства є збалансована система показників, яка забезпечує комплексне відображення результатів стратегічного розвитку підприємства та дозволяє інтегрувати стратегічні орієнтири у систему управління діяльністю. У результаті застосування збалансованої системи показників формується цілісна система стратегічного управління, у межах якої стратегія інноваційного розвитку підприємства трансформується у систему взаємопов'язаних показників та управлінських рішень [168-169].

Узагальнення основних наукових підходів до визначення та пріоритезації стратегічних цілей підприємства дозволяє систематизувати їх особливості та визначити можливості використання у процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні підходи до визначення та пріоритезації стратегічних цілей підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [161-171])

Підхід	Основні інструменти	Можливості використання у формуванні стратегії інноваційного розвитку
1	2	3
1. Нормативно-цільовий	Дерево цілей, стратегічні карти, декомпозиція цілей	забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних та операційних цілей інноваційного розвитку підприємства

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Управління за цілями	КРІ, система оцінювання результативності, планування за результатами	сприяє підвищенню відповідальності персоналу за досягнення інноваційних результатів та реалізацію стратегічних змін
3. Збалансованої системи показників	Стратегічна карта, система показників результативності, індикатори розвитку	дозволяє поєднати фінансові результати з інноваційним розвитком, удосконаленням бізнес-процесів та розвитком персоналу
4. Ресурсно-орієнтований	Аналіз ресурсів, оцінка ключових компетенцій, VRIO-аналіз	дає можливість визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку відповідно до наявних технологічних, кадрових та інтелектуальних ресурсів
5. Багатокритеріальний	Метод аналізу ієрархій, експертні оцінки, інтегральні показники, метод зважених коефіцієнтів	дозволяє кількісно оцінити альтернативні стратегічні цілі та обґрунтовано визначити пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства

Формування системи цілей є складним багаторівневим процесом, який поєднує стратегічні орієнтири розвитку підприємства, його ресурсні можливості та характеризується такими аспектами:

- ієрархічність формування цілей;
- узгодженість стратегічних показників;
- використання ресурсного потенціалу;
- застосування кількісних методів пріоритезації;
- адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- інтеграція принципів сталого розвитку у систему цілей;
- урахування рівня цифрової зрілості підприємства;
- орієнтація на розвиток, ефективне використання людського капіталу.

Розглянуті у п. 1.3 універсальних принципів формування стратегії інноваційного розвитку підприємства не враховують всі можливі напрями інноваційного розвитку, що потребує їх доповнення відповідно запропонованим типам стратегії (п.1.1), які відображають три ключові напрями трансформації підприємств у сучасних умовах (рис. 3.2).

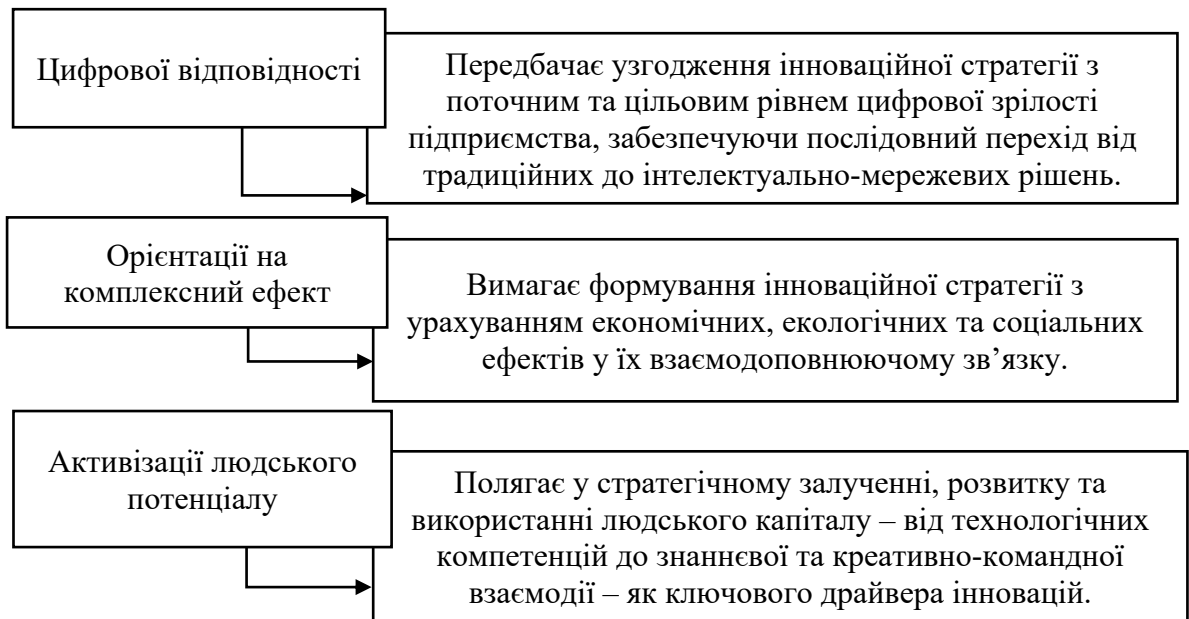


Рисунок 3.2 – Сучасні принципи формування стратегії інноваційного розвитку (джерело: авторська розробка)

Запропоновані принципи визначають необхідні межі та пріоритети розвитку підприємства відносно його цифрової готовності, орієнтації на цілі сталого розвитку та ролі людського капіталу в інноваційних процесах. Врахування принципу цифрової відповідності забезпечує реалістичність стратегічних цілей і робить можливим узгодження інноваційного напрямку розвитку із технологічними можливостями підприємства. Принцип орієнтації на комплексний ефект сталого розвитку спрямовує інновації на досягнення визначених цілей, у межах яких економічні, екологічні та соціальні результати взаємодоповнюють один одного. Принцип активізації людського потенціалу підсилює стратегічну роль персоналу в інноваційній трансформації, визначаючи його як ключове джерело забезпечення інноваційних змін. Все вище відзначене створює основу для формування узгодженої, цілісної та сучасної стратегії інноваційного розвитку, яка відповідає викликам зовнішнього середовища та внутрішнім можливостям підприємства.

**Визначення комплексу стратегічних заходів, необхідних для забезпечення процесу формування стратегії інноваційного розвитку.** Разом із тим визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку має

ґрунтуватися на комплексному врахуванні технологічних, організаційно-управлінських та соціо-екологічних факторів розвитку. Саме їх взаємодія формує передумови для трансформації системи стратегічних орієнтирів підприємства та зумовлює появу нових груп цілей, пов'язаних із цифровізацією бізнес-процесів підприємства, підвищенням інноваційної активності, розвитком людського капіталу та забезпечення принципів сталого розвитку. З огляду на це формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства доцільно розглядати у межах стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (СЕІРП), яка інтегрує три ключові складові: цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку (рис. 3.3).

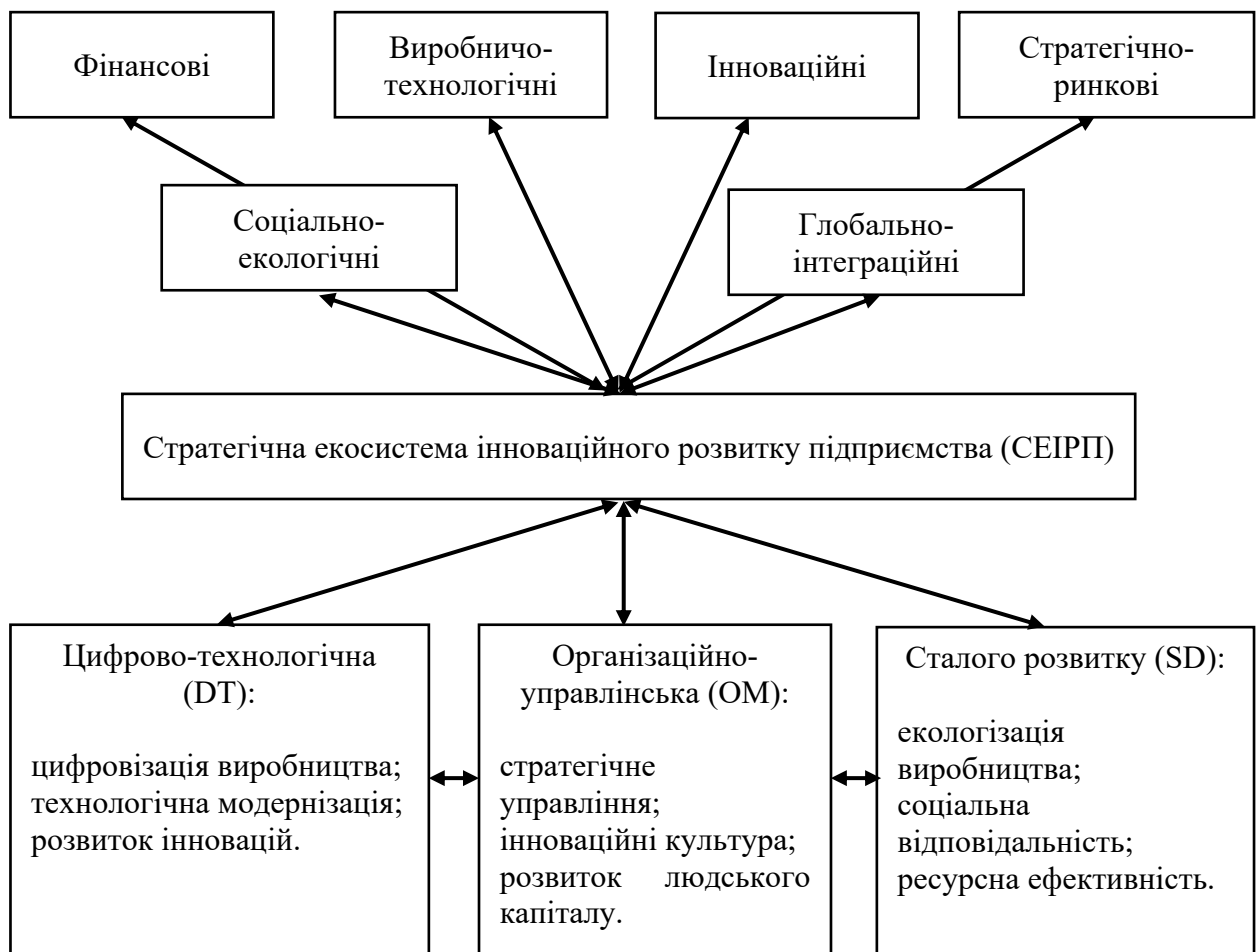


Рисунок 3.3 – Модель формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства через складові СЕІРП (джерело: розроблено автором)

Взаємодія зазначених складових створює основу для формування системи стратегічних цілей підприємства, що охоплюють фінансові, виробничо-ринкові, інноваційні, стратегічно-ринкові, соціально-екологічні та глобально-інтеграційні напрями розвитку. Узгодження цих груп цілей дозволяє забезпечити комплексний характер стратегічного розвитку підприємства та підвищити результативність реалізації інноваційних перетворень. Запропонована модель демонструє, що стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства не формуються ізольовано, а є результатом інтегрованого впливу ключових складових СЕІРП: цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку. Саме їх взаємодія забезпечує узгодження технологічних, управлінських та соціо-екологічних пріоритетів розвитку підприємства.

Цифрово-технологічна складова визначає можливості підприємства щодо впровадження інновацій, модернізації виробничих процесів та розвитку цифрової інфраструктури. Організаційно-управлінська складова формує інституційні передумови реалізації інноваційних змін, зокрема через розвиток інноваційної культури, стратегічного управління та людського капіталу. В свою чергу складова сталого розвитку забезпечує інтеграцію екологічних та соціальних вимог у стратегічні орієнтири підприємства.

Узгоджена взаємодія зазначених складових формує підґрунтя для визначення системи стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства, які охоплюють фінансові, виробничо-технологічні, інноваційні, стратегічно-ринкові, соціально-екологічні та глобально-інтеграційні напрями розвитку. В той же час сама наявність взаємозв'язку між складовими СЕІРП та стратегічними цілями потребує подальшої методичної конкретизації щодо того, яким чином відбувається їх формування та узгодження у процесі стратегічного управління. Механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства через складові СЕІРП представлено на рис. 3.4. Запропонований механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства відображає процес узгодження

зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку з можливостями СЕІРП. Відзначимо, що в першу чергу враховується вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують драйвери стратегічного розвитку підприємства.

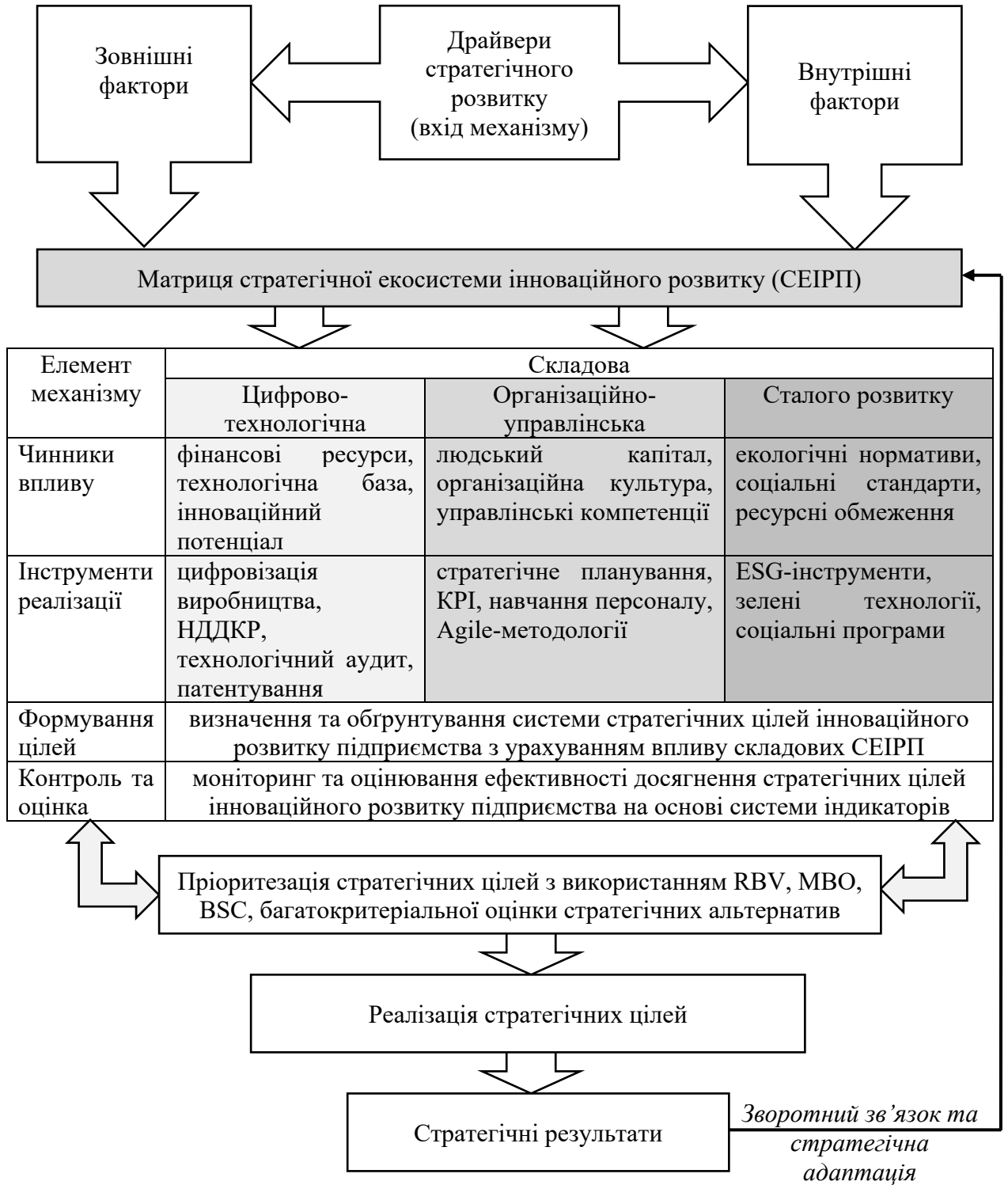


Рисунок 3.4 – Механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства на основі СЕІРП (джерело: розроблено автором)

До зовнішніх факторів належать тенденції цифрової економіки, технологічні зміни, екологічні вимоги та умови конкурентного середовища. Внутрішні фактори відображають ресурсний потенціал підприємства, рівень розвитку людського капіталу, технологічної бази та організаційної культури. В межах матриці SEIPП здійснюється систематизація ключових чинників впливу та інструментів реалізації стратегічних рішень. Саме в її межах формуються стратегічні орієнтири інноваційного розвитку підприємства, що враховують можливості цифрово-технологічної трансформації, удосконалення управлінських практик та інтеграцію принципів сталого розвитку.

**Структурування основних складових та завдань системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.** Результатом функціонування зазначеного механізму є визначення системи стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства, реалізація яких забезпечує досягнення відповідних стратегічних результатів. В той же час важливою характеристикою механізму є наявність зворотного зв'язку, що передбачає можливість оцінювання ефективності функціонування підприємства. З огляду на те, що механізм відображає процес формування стратегічних цілей, важливим є визначення безпосередньо їх змісту та системи індикаторів. Враховуючи розроблену класифікацію типів стратегій інноваційного розвитку (див. рис. 1.5), стратегічні цілі варто формувати відповідно до стратегічних орієнтирів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Система стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства за складовими SEIPП (*джерело: розроблено автором*)

Складова SEIPП	Формулювання стратегічної цілі та тип стратегії інноваційного розвитку
1	2
1. Цифрово-технологічна	Підвищення операційної ефективності виробництва шляхом поетапного удосконалення технологічних процесів та локальної автоматизації ( <b>традиційна стратегія</b> ).

## Продовження таблиці 3.2

1	2
1. Цифрово-технологічна	Розвиток цифрово-орієнтованих виробничих систем з метою підвищення гнучкості, швидкості адаптації та ефективності виробничих процесів ( <b>цифрово-орієнтована стратегія</b> ).
	Формування інтелектуально-мережевих бізнес-моделей та розвиток нових джерел створення вартості на основі цифрових платформ і партнерських взаємодій ( <b>інтелектуально-мережева стратегія</b> )
2. Організаційно-управлінська	Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів через удосконалення управління виробничими процесами та технологічними системами ( <b>процесно-орієнтована стратегія</b> )
	Розвиток знаннево-орієнтованої системи управління інноваціями та формування інноваційного середовища підприємства ( <b>знаннево-орієнтована стратегія</b> ).
	Формування креативно-командного середовища для ефективної реалізації інноваційних проєктів та управління змінами ( <b>креативно-командна стратегія</b> ).
3. Сталого розвитку	Підвищення економічної результативності інноваційної діяльності підприємства та забезпечення фінансової стійкості його розвитку ( <b>економічно-орієнтована стратегія</b> ).
	Зниження екологічного навантаження виробництва та підвищення рівня екологічної безпеки діяльності підприємства ( <b>екологічно-орієнтована стратегія</b> )
	Забезпечення соціальної стабільності та підвищення продуктивності людського капіталу підприємства ( <b>соціально-орієнтована стратегія</b> )

Система показників контролю та оцінювання ефективності функціонування складових СЕІРП представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Система показників контролю та оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства (джерело: розроблено автором)

Показник	Характеристика
1	2
1. Цифрово-технологічна складова	
1.1 Коефіцієнт цифровізації виробництва	Відображає рівень впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підприємства та ступінь їх цифрової трансформації.
1.2 Коефіцієнт інноваційної продукції	Характеризує частку інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації підприємства.
1.3 Коефіцієнт технологічної інноваційності виробництва	Відображає рівень впровадження нових технологічних рішень та модернізації виробничих процесів підприємства.

## Продовження таблиці 3.3

1	2
2. Організаційно-управлінська складова	
2.1 Коефіцієнт інноваційної активності персоналу	Відображає рівень участі працівників у формуванні та реалізації інноваційних ініціатив підприємства.
2.2 Коефіцієнт реалізації інноваційних проєктів	Характеризує частку успішно реалізованих інноваційних проєктів у загальній кількості запланованих інноваційних проєктів підприємства.
2.3 Коефіцієнт розвитку людського капіталу	Відображає рівень інвестицій підприємства у розвиток компетенцій та професійного потенціалу персоналу.
3. Складова сталого розвитку	
3.1 Коефіцієнт ефективності інвестицій у інноваційний розвиток	Відображає ефективність використання інвестиційних ресурсів у процесі модернізації й інноваційного оновлення діяльності підприємства.
3.1 Коефіцієнт ресурсної ефективності	Характеризує ефективність використання матеріальних та енергетичних ресурсів у виробничій діяльності підприємства.
3.3 Коефіцієнт соціальної стабільності	Характеризує рівень соціальної стабільності персоналу та ефективність управління людським капіталом підприємства.

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства в межах складових стратегічної екосистеми СЕІРП. Використання зазначених індикаторів забезпечує можливість кількісного вимірювання результативності реалізації стратегічних цілей, а також дозволяє здійснювати моніторинг динаміки інноваційного розвитку підприємства.

Кожен із показників відображає окремий аспект функціонування відповідної складової СЕІРП, що у сукупності формує цілісне уявлення про рівень інноваційної активності, управлінської спроможності та ресурсної ефективності підприємства (формули 3.1 – 3.9).

1. Цифрово-технологічна складова:

1.1 Коефіцієнт цифровізації виробництва:

$$K_{\text{dig}} = \frac{N_{\text{dig}}}{N_{\text{proc}}} \quad (3.1)$$

де  $N_{\text{dig}}$  – кількість виробничих та управлінських процесів, у яких застосовуються цифрові технології, од.;

$N_{proc}$  – загальна кількість виробничих та управлінських процесів підприємства, од.

### 1.2 Коефіцієнт інноваційної продукції:

$$K_{inn} = \frac{Q_{inn}}{Q_{tot}} \quad (3.2)$$

де  $Q_{inn}$  – обсяг реалізації інноваційної продукції, тис. грн;

$Q_{tot}$  – загальний обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.

### 1.3 Коефіцієнт технологічної інноваційності виробництва:

$$K_{tech} = \frac{N_{tech}}{N_{proc}} \quad (3.3)$$

де  $N_{tech}$  – кількість виробничих процесів, у яких впроваджено нові технологічні рішення;

$N_{proc}$  – загальна кількість виробничих процесів підприємства.

## 2. Організаційно-управлінська складова:

### 2.1 Коефіцієнт інноваційної активності персоналу:

$$K_{pers} = \frac{N_{prop}}{N_{emp}} \quad (3.4)$$

де  $N_{prop}$  – чисельність працівників, які подали інноваційні пропозиції, осіб;

$N_{emp}$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

## 2.2 Коефіцієнт реалізації інноваційних проєктів:

$$K_{proj} = \frac{N_{impl}}{N_{plan}} \quad (3.5)$$

де  $N_{impl}$  – кількість реалізованих інноваційних проєктів, од.;

$N_{plan}$  – кількість запланованих інноваційних проєктів, од..

## 2.3 Коефіцієнт розвитку людського капіталу:

$$K_{hc} = \frac{C_{train}}{C_{lab}} \quad (3.6)$$

де  $C_{train}$  – витрати на навчання та розвиток персоналу, тис. грн;

$C_{lab}$  – загальні витрати на персонал, тис. грн.

## 3. Складова сталого розвитку:

## 3.1 Коефіцієнт ефективності інвестицій у інноваційний розвиток

$$K_{iid} = \frac{\Delta P}{I_{inn}} \quad (3.7)$$

де  $\Delta P$  – приріст прибутку внаслідок інноваційного розвитку, тис. грн;

$I_{inn}$  – обсяг інвестицій в інноваційний розвиток, тис. грн.

## 3.2 Коефіцієнт ресурсної ефективності:

$$K_{res} = \frac{Q_{prod}}{C_{res}} \quad (3.8)$$

де  $Q_{prod}$  – обсяг реалізованої продукції підприємства, тис. грн;

$C_{res}$  – витрати матеріальних та енергетичних ресурсів, тис. грн.

### 3.3 Коефіцієнт соціальної стабільності:

$$K_{soc} = \frac{N_{stable}}{N_{emp}} \quad (3.9)$$

де  $N_{stable}$  – кількість працівників зі стажем понад 3 роки, осіб;

$N_{emp}$  – загальна чисельність персоналу, осіб.

Разом з тим використання окремих індикаторів не забезпечує цілісного уявлення про загальний рівень розвитку СЕІРП, що потребує агрегування отриманих результатів у межах кожної складової СЕІРП із подальшим визначенням інтегрального показника. На основі запропонованих індикаторів визначаються відповідні інтегральні показники для кожної складової СЕІРП, які відображають рівень цифрово-технологічного розвитку підприємства, ефективність організаційно-управлінських процесів та результативність реалізації принципів сталого розвитку, що дозволить сформувати інтегральний показник ефективності функціонування стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Методика розрахунку інтегральних показників складових та інтегрального показника рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (джерело: розроблено автором)

Показник	Формула	
1. Інтегральний показник цифрово-технологічної складової	$I_{DT} = \frac{K_{dig} + K_{inn} + K_{tech}}{3}$	(3.10)
2. Інтегральний показник організаційно-управлінської складової	$I_{OM} = \frac{K_{pers} + K_{proj} + K_{hc}}{3}$	(3.11)
3. Інтегральний показник складової сталого розвитку	$I_{SD} = \frac{K_{res} + K_{eco} + K_{soc}}{3}$	(3.12)
4. Інтегральний показник СЕІРП	$I_{SEIRP} = \frac{I_{DT} + I_{OU} + I_{SD}}{3}$	(3.13)

Для інтерпретації результатів оцінювання запропоновано шкалу визначення рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства. Відповідно до значення інтегрального показника  $I_{SEIRP}$  визначається низький, середній або високий рівень функціонування SEIRP, що дозволяє оцінити рівень реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства та обґрунтувати напрями їх подальшого коригування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала інтерпретації інтегрального показника SEIRP  
(джерело: розроблено автором)

Значення $I_{SEIRP}$	Рівень розвитку SEIRP	Характеристика
$0 \leq I_{SEIRP} < 0,33$	Низький	Інноваційна діяльність має фрагментарний характер, цифрові та управлінські інструменти застосовуються обмежено, рівень інтеграції принципів сталого розвитку є недостатнім.
$0,33 \leq I_{SEIRP} < 0,67$	Середній	Підприємство впроваджує окремі інноваційні рішення, здійснює цифрову трансформацію окремих процесів та поступово інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність.
$0,67 \leq I_{SEIRP} < 1$	Високий	Підприємство характеризується високим рівнем інноваційної активності, системною цифровізацією процесів, ефективним управлінням людським капіталом та інтеграцією принципів сталого розвитку у стратегічне управління.

Після визначення шкали інтерпретації інтегрального показника рівня розвитку SEIRP доцільно використовувати її не лише для оцінювання поточного стану підприємства, але й для обґрунтування пріоритетних напрямів його стратегічного розвитку. Отримане значення інтегрального показника дозволяє визначити рівень сформованості SEIRP та, відповідно, обрати найбільш доцільні типи стратегій інноваційного розвитку. Зокрема у разі низького рівня розвитку SEIRP пріоритетними стають традиційна, процесно-орієнтована та стратегія, спрямована на досягнення економічного ефекту, реалізація яких направлена на підвищення ефективності використання

виробничих ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. На цьому етапі основна увага приділяється модернізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та створенню базових умов для інноваційного розвитку.

За середнього рівня розвитку СЕІРП доцільним є впровадження цифрово-орієнтованих, знаннево-орієнтованих та екологічно-орієнтованих стратегій. Їх реалізація передбачає розвиток цифрових виробничих систем, активізацію процесів управління знаннями та інноваціями, а також інтеграцію екологічних принципів у діяльність підприємства. На даному етапі підприємство переходить від локальних технологічних змін до більш комплексної трансформації виробничих і управлінських процесів.

У разі високого рівня розвитку СЕІРП доцільним є впровадження інтелектуально-мережевої, креативно-командної та соціально-орієнтованої стратегій, орієнтованих на розвиток мережевих бізнес-моделей, активізацію креативного потенціалу персоналу та посилення соціальної складової інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі підприємство здатне інтегрувати технологічні, організаційні та соціально-екологічні аспекти інноваційного розвитку у цілісну систему стратегічного управління.

Після обґрунтування підходів до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства та визначення можливих типів стратегій відповідно до рівня розвитку СЕІРП виникає необхідність визначення практичних інструментів їх реалізації. Ефективність реалізації стратегій інноваційного розвитку значною мірою залежить від наявності відповідного інструментарію управління, який дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири у конкретні управлінські рішення, інноваційні проєкти та практичні заходи. У даному контексті особливого значення набуває визначення комплексу інструментів і механізмів, що забезпечують узгоджене функціонування складових стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, а також сприяють ефективній реалізації обраних стратегій.

### 3.2 Науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства

Ефективність формування стратегії інноваційного розвитку підприємства визначається з одного боку якістю сформованих стратегічних орієнтирів, а з іншого – реальними економічними результатами їх практичного впровадження у виробничо-господарську діяльність підприємства. У п. 3.1 було обґрунтовано концептуальний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та розроблено концептуальну модель їх стратегічної трансформації. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку підприємства потребує подальшого обґрунтування економічної доцільності їх формування та реалізації. Це зумовлює необхідність оцінювання економічної ефективності впровадження обраної стратегії інноваційного розвитку, що дозволяє встановити її вплив на результати виробничо-господарської діяльності підприємства та визначити рівень досягнення поставлених стратегічних цілей. Для забезпечення системності оцінювання пропонується алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства (рис. 3.5).

Перший етап алгоритму передбачає визначення розміру підприємства та ідентифікацію ключових бізнес-процесів, що формують основу його виробничо-господарської діяльності. Необхідність реалізації цього етапу зумовлена тим, що масштаб підприємства визначає його ресурсні можливості щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку, тоді як ідентифікація ключових бізнес-процесів дозволяє сформувати аналітичне підґрунтя для проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства. У межах п. 2.2 було використано підхід проведення оцінки внутрішнього середовища О. Драган та М. Карпа.

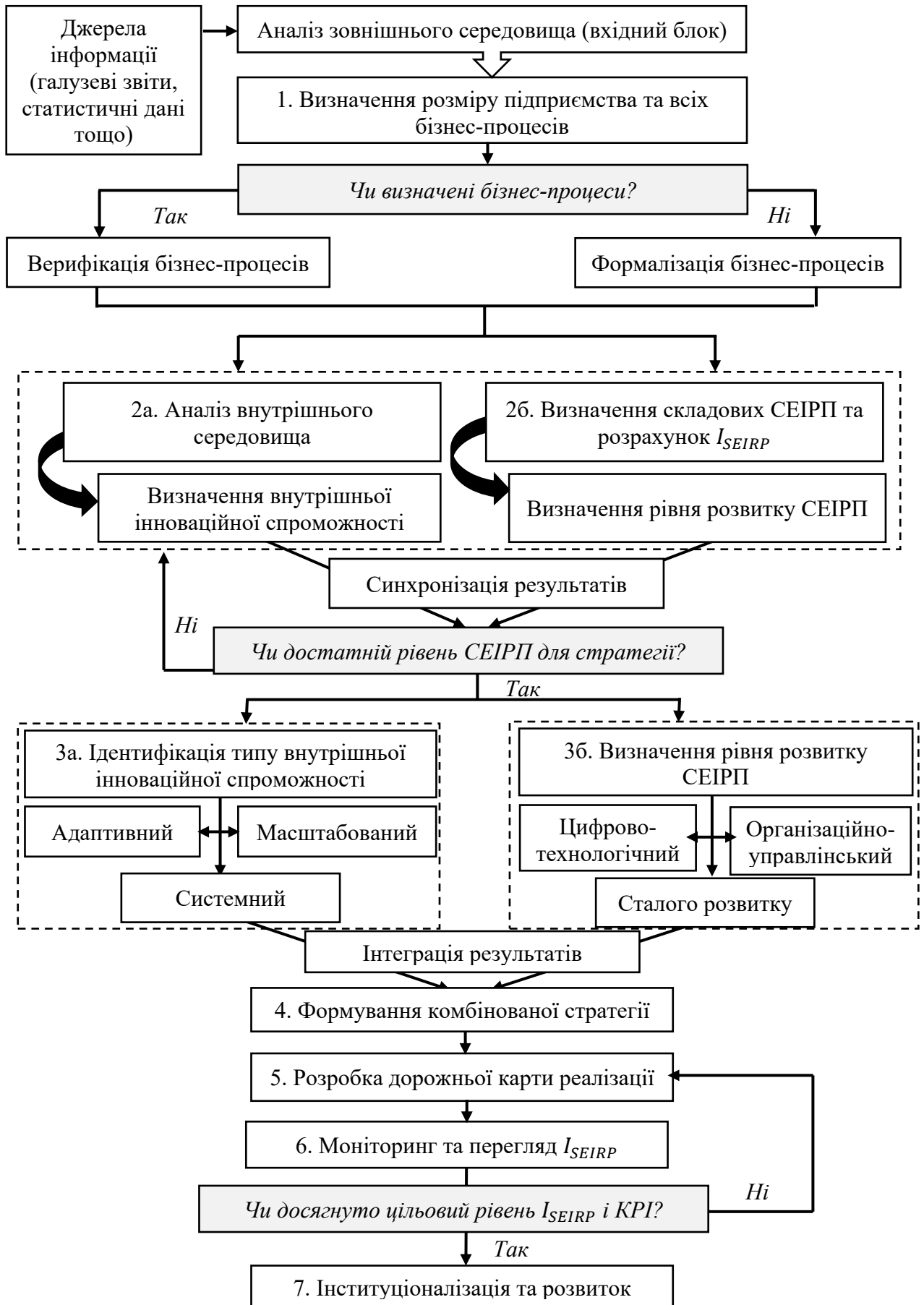


Рисунок 3.5 – Алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства (джерело: розроблено автором)

В той же час базова структура показника не повною мірою враховує динамічні та інституційні аспекти інноваційного розвитку промислових підприємств, що набувають особливої ваги в умовах структурних зрушень і підвищеної невизначеності. З огляду на це, у межах дослідження уточнено склад часткових індикаторів шляхом включення двох авторських показників, які поглиблюють зміст окремих компонентів інтегральної моделі. Зокрема введення показника інвестиційного оновлення техніко-технологічної бази (формула 3.14) дозволяє оцінити активність відтворення виробничого потенціалу, а показник управлінсько-організаційної підтримки інновацій (формула 3.15) – інституційну спроможність підприємства до реалізації інноваційних процесів.

$$K_{\text{іотб}} = \frac{\text{Капітальні інвестиції і необоротні активи}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (3.14)$$

$$K_{\text{уопі}} = \frac{\text{Адміністративні витрати+Інші операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}} \quad (3.15)$$

Апробацію запропонованої методики формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства проведемо на прикладі трьох вітчизняних промислових підприємств, розрахунки по яких вже було проведено по базовій методиці. Підприємства відрізняються за галузевою приналежністю та розміром, а саме:

1) ТОВ «VTM Group» є малим підприємством машинобудування, що здійснює виробництво спеціалізованих машин і устаткування для промислових потреб, налічує 18 осіб персоналу;

2) ТОВ «Ірригатор Україна» належить до середніх підприємств машинобудівного сектору, спеціалізується на виробництві машин і устаткування для сільського та лісового господарства, налічує 98 працівників;

3) ПАТ «Одескабель» є великим підприємством кабельної промисловості, основним видом діяльності якого є виробництво волоконно-оптичних кабелів, характеризується значною чисельністю персоналу – 955 працівники.

Представимо розраховані результати системи показників удосконаленої методики аналізу внутрішнього середовища трьох вище відзначених промислових підприємств (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Система показників оцінки внутрішньої інноваційної спроможності підприємств за критеріями інноваційності (джерело: розраховано автором)

Показник	ТОВ «VTM Group»				ТОВ «Ірригатор Україна»				ПАТ «Одескабель»			
	2022	2023	2024	2025*	2022	2023	2024	2025*	2022	2023	2024	2025*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Показники фінансової стійкості												
1.1	1,09	1,03	1,03	1,05	1,41	1,59	1,77	1,80	0,98	0,94	0,96	0,98
1.2	0,0005	0,005	0,048	0,018	0,081	0,082	0,111	0,115	-0,02	-0,02	0,003	0,006
1.3	0,064	0,044	0,078	0,062	0,39	0,43	0,46	0,47	0,32	0,3	0,26	0,27
2. Рівень технічного оснащення												
2.1	0,48	0,61	0,15	0,18	0,61	0,63	0,63	0,62	0,816	0,831	0,816	0,808
2.2	0	0,001	0,0002	0,0003	0,002	0,003	0,0002	0,002	0,007	0,043	0,048	0,052
2.3**	0	0,034	0,005	0,01	0,012	0,010	0,004	0,008	0,114	0,146	0,172	0,185
3. Кадровий потенціал												
3.1	0,86	0,83	0,91	0,87	0,77	0,75	0,8	0,85	0,65	0,72	0,75	0,78
3.2	0,05	0,15	0,06	0,06	0,07	0,03	0,03	0,03	0,07	0,09	0,02	0,02
3.3	0,25	0,25	0,25	0,25	0,2	0,2	0,20	0,20	0,21	0,2	0,19	0,19
4. Організаційна готовність до інновацій												
4.1	0,048	0,051	0,053	0,051	0,24	0,23	0,22	0,21	0,065	0,06	0,055	0,053
4.2	0,048	0,149	0,092	0,096	0,19	0,21	0,22	0,23	0,028	0,035	0,041	0,043
4.3**	0,05	0,154	0,089	0,08	0,170	0,185	0,220	0,205	0,083	0,091	0,097	0,095

\* – прогнозні дані.

\*\* – авторські показники.

У процесі апробації удосконаленої методики оцінювання внутрішньої інноваційної спроможності підприємств було здійснено уточнення вагових коефіцієнтів інтегрального показника. Їх первинний розподіл (п. 2.2) був

проведений за допомогою метода аналізу ієрархій. Проте результати проведеного опитування представників промислових підприємств (п. 2.3) дозволив конкретизувати відносну значущість окремих складових внутрішньої інноваційної спроможності.

Так, отримані результати засвідчили, що в умовах сучасного функціонування промислових підприємств фінансова забезпеченість інноваційних процесів є однією з ключових передумов їх практичної реалізації, адже ведення інноваційної діяльності потребує значних інвестицій у модернізацію обладнання, цифрові технології та розвиток персоналу. У зв'язку з цим вагу фінансової складової було підвищено, що дозволило більш об'єктивно відобразити її роль у формуванні внутрішньої інноваційної спроможності промислового підприємства.

Крім того результати опитування засвідчили зростання значущості організаційних механізмів управління інноваційною діяльністю, зокрема наявності структурних підрозділів, відповідальних за інновації, внутрішніх процедур координації інноваційних проєктів та механізмів управління знаннями. Це обумовило збільшення ваги організаційної складової, яка забезпечує узгодженість інноваційних процесів у межах підприємства.

В той же час ваги техніко-технологічної та кадрової складових були дещо зменшені. Це пояснюється тим, що їх значущість частково опосередковується фінансовими та організаційними можливостями підприємства: ефективне використання технологічного потенціалу та професійних компетенцій персоналу значною мірою залежить від рівня фінансування інноваційних проєктів і ефективності організації управління інноваційною діяльністю. З урахування зазначених результатів було проведено коригування вагових коефіцієнтів складових інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Коригування вагових коефіцієнтів складових інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства (джерело: розроблено автором на підставі результатів опитування)

Складова	Початкові ваги	Скореговані ваги
1. Фінансова стійкість (F)	0,11	0,22
2. Рівень технічного оснащення (Т)	0,26	0,33
3. Кадровий потенціал (Н)	0,56	0,35
4. Організаційна готовність до інновацій (О)	0,07	0,10
Разом	1,00	1,00

У результаті інтегральний показник внутрішньої інноваційної спроможності підприємства визначатиметься за формулою:

$$I_{вн} = 0,22F + 0,33T + 0,35H + 0,10O \quad (3.16)$$

Візуалізація інтегральних показників внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств з 2022-2024 рр. та з прогнозом на 2025 рік представлена на рис. 3.6.

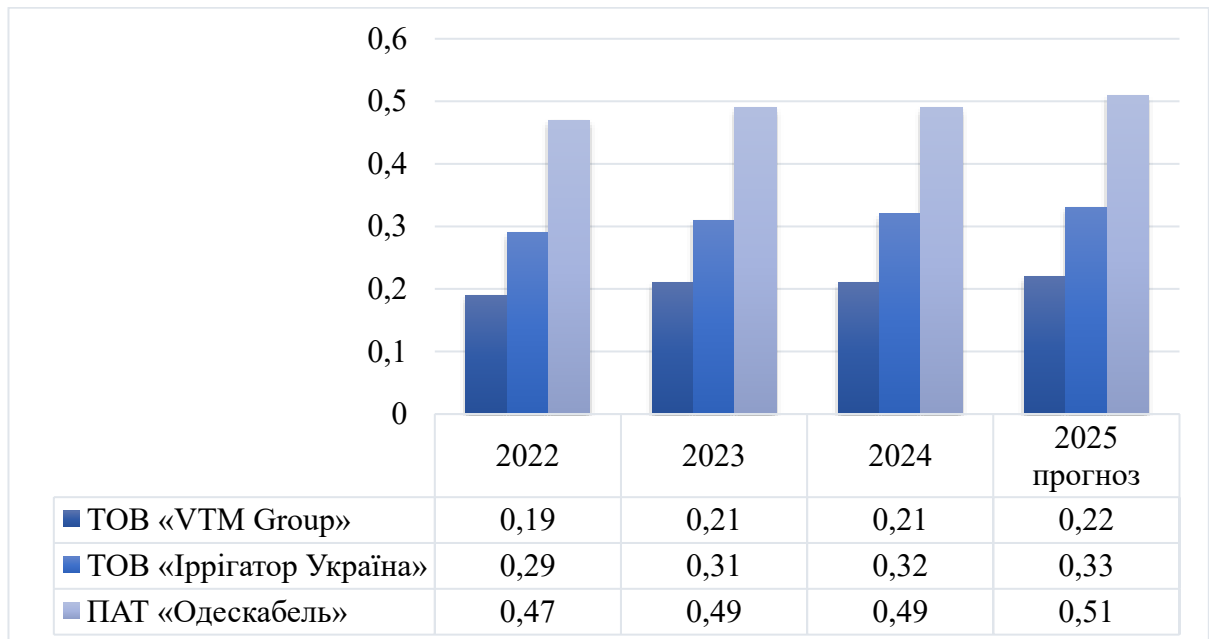


Рисунок 3.6 – Візуалізація інтегральних показників внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств з 2022-2024 рр. (джерело: розроблено автором)

Зміна отриманих інтегральних значень внутрішньої інноваційної спроможності підприємств зумовлена удосконаленням методичного підходу до її оцінювання, зокрема уточненням системи вагових коефіцієнтів та розширенням переліку показників за окремими складовими. Застосування методу аналізу ієрархій дозволило переглянути відносну значущість складових, що призвело до зменшення ваги кадрової компоненти (кадрового потенціалу) та підвищення ролі рівня технічного оснащення та фінансової стійкості. У результаті цього відбулася зміна інтегральних оцінок, а саме підприємства з відносно вищим рівнем технічного оснащення та фінансової стійкості покращили свої позиції, тоді як підприємства, інноваційна спроможність яких раніше значною мірою визначалася кадровим потенціалом, продемонстрували відносне зниження інтегрального показника. Додатково на результати вплинуло включення нових показників, які більш повно відображають стан техніко-технологічного та організаційного забезпечення інноваційної діяльності.

Для визначення рівня внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств пропонуються такі критерії: адаптивна, масштабована та системної інноваційні моделі. Ідентифікація здійснюється відповідно до інтерпретаційної шкали (табл. 3.8), з урахуванням значень інтегрального показника та структури домінуючих критеріїв.

Таблиця 3.8 – Шкала ідентифікації типу внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств (джерело: розроблено автором)

Тип інноваційної моделі	Діапазон значень інтегрального показника	Домінуючі критерії інноваційності	Типовий розмір підприємства
1. Адаптивна інноваційність	$I_{вн} < 0,20$	Кадровий потенціал, організаційна готовність	Малі підприємства
2. Масштабована інноваційність	$0,20 \leq I_{вн} \leq 0,35$	Технічне оснащення, кадровий потенціал	Середні підприємства
3. Системна інноваційність	$I_{вн} \geq 0,35$	Фінансова стійкість, технічне оснащення, кадровий потенціал	Великі підприємства

Адаптивна інноваційність характеризує тип внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств, за якого інноваційний розвиток ґрунтується переважно на людському капіталі та організаційній гнучкості за відносно низького рівня фінансового та техніко-технологічного забезпечення підприємства. У структурі внутрішньої інноваційної спроможності при цьому переважають кадрова та організаційна складові, тоді як фінансові й техніко-технологічні ресурси залишаються обмеженими. Інновації мають інкрементальний характер і спрямовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію наявних процесів. Такий тип внутрішньої інноваційної спроможності найчастіше спостерігається у малих підприємств або підприємств, що перебувають на початкових етапах технологічного розвитку.

Масштабована інноваційність відображає тип внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств, за якого інноваційні рішення розробляються й послідовно інтегруються у виробничу систему. Домінуючим чинником виступає кадровий потенціал у поєднанні з достатнім рівнем техніко-технологічного оснащення, що забезпечує можливість розширення обсягів виробництва та підвищення продуктивності. У такому випадку формується відносно збалансоване поєднання кадрової та техніко-технологічної складових. Даний тип внутрішньої інноваційної спроможності характерний переважно для середніх підприємств, які перебувають на етапі структурного зростання та технологічного оновлення.

Системна інноваційність притаманна підприємствам з розвиненою внутрішньою інноваційною спроможністю та характеризується інституціоналізованим і довгостроковим характером інноваційних процесів. Для цього типу характерним є збалансований і високий рівень розвитку фінансової, техніко-технологічної, кадрової та організаційної складових внутрішньої інноваційної спроможності підприємства. Високий рівень фінансової стійкості та техніко-технологічного оснащення дозволяє реалізовувати комплексні інновації, інтегровані у всі рівні виробничої

системи. Ефективність такого типу внутрішньої інноваційної спроможності значною мірою залежить від здатності управлінської системи мінімізувати організаційну інерцію та забезпечувати координацію інноваційних рішень. Системна інноваційність найчастіше властива великим підприємствам. Особливості реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства залежно від типу внутрішньої інноваційної спроможності представлено у табл. 3.9.

Результати апробації удосконаленої методики визначення типу внутрішньої інноваційної спроможності свідчать, що досліджувані підприємства у 2022-2024 рр. характеризуються низьким та помірним рівнями інтегрального показника, що відповідає початковим і перехідним стадіям його формування.

Таблиця 3.9 – Особливості реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства залежно від типу внутрішньої інноваційної спроможності (джерело: розроблено автором)

Критерій	Адаптивна інноваційність	Масштабована інноваційність	Системна інноваційність
1	2	3	4
1. Тип інновацій	переважно процесні та організаційні удосконалення	поєднання процесних і технологічних інновацій	комплексні технологічні, організаційні та управлінські інновації
2. Технологічні зміни	модернізація окремих виробничих операцій	технологічне оновлення виробничих ліній та обладнання	комплексна цифровізація та технологічна трансформація виробничої системи
3. Організація інноваційної діяльності	інновації впроваджуються в межах поточної діяльності без спеціалізованих структур	формується окремі функціональні підрозділи або відповідальні за інноваційний розвиток	діє інституціоналізована система управління інноваціями (підрозділи НДДКР, стратегічні програми розвитку)
4. Рівень інтеграції у діяльність підприємства	інновації реалізуються епізодично та локально	інновації поступово інтегруються у виробничі процеси	інновації інтегровані у стратегічне управління та довгостроковий розвиток підприємства

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
5. Основні економічні результати	зниження витрат і підвищення операційної ефективності	зростання продуктивності та розширення виробничих можливостей	формування стійких конкурентних переваг і підвищення інноваційної конкурентоспроможності
6. Основні ризики	обмежені ресурси для масштабування інновацій	ризики технологічної модернізації та інвестиційного навантаження	ризики складності управління масштабними інноваційними програмами

Для ТОВ «VTM Group» значення інтегрального показника впродовж досліджуваного періоду перебувають у межах 0,19-0,21, що відповідає нижній межі масштабованого типу внутрішньої інноваційної спроможності. Структура показника характеризується відносним домінуванням кадрової та організаційної складових за обмеженого фінансового і технічного забезпечення інноваційної діяльності. Така конфігурація внутрішніх ресурсів зумовлює переважно адаптаційний характер інноваційних змін, орієнтований на удосконалення окремих виробничих процесів та підвищення операційної гнучкості підприємства.

ТОВ «Ірригатор Україна» демонструє більш високі значення інтегрального показника, які зростають з 0,29 у 2022 році до 0,32 у 2024 році та досягають 0,33 у прогнозованому 2025 році. Отримані результати свідчать про формування масштабованої інноваційної моделі, за якої інноваційні рішення поступово інтегруються у виробничу систему підприємства. Збалансоване поєднання кадрового потенціалу та технічного оснащення створює передумови для розширення виробничих можливостей та підвищення продуктивності діяльності.

Для ПАТ «Одескабель» характерні найвищі значення інтегрального показника, що становлять 0,47-0,49 у 2022-2024 рр. та 0,51 у прогнозованому 2025 році. Такий рівень показника відповідає системному типу внутрішньої інноваційної спроможності, що характеризується комплексним поєднанням

фінансової, технічної, кадрової та організаційної складових інноваційного розвитку. Високий рівень ресурсного забезпечення дозволяє підприємству реалізовувати інноваційні зміни на рівні всієї виробничої системи та формувати довгострокові конкурентні переваги. Тим самим проведемо узагальнення отриманих даних (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Ідентифікація типів внутрішньої інноваційної спроможності досліджуваних промислових підприємств (джерело: розроблено автором)

Підприємство	Інтегральний показник $I_{вн}$ , 2024	Тип внутрішньої інноваційної спроможності
1. ТОВ «VTM Group»	0,21	Масштабована (з елементами адаптивної)
2. ТОВ «Ірригатор Україна»	0,32	Масштабована
3. ПАТ «Одескабель»	0,49	Системна

Третім етапом алгоритму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства є вибір стратегії за складовими СЕІРП. Його апробацію проведено на трьох досліджуваних підприємства, узагальнюючі результати оцінювання складових СЕІРП яких представлено в Додатку Е. Відобразимо інтегральні показники складових та інтегральний показник функціонування СЕІРП у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Інтегральні показники складових та інтегральний показник функціонування СЕІРП досліджуваних промислових підприємств (джерело: розраховано автором)

Показник	ТОВ «VTM Group»	ТОВ «Ірригатор Україна»	ПАТ «Одескабель»
1. $I_{DT}$	0,22	0,39	0,57
2. $I_{OM}$	0,31	0,42	0,48
3. $I_{SD}$	0,62	0,74	0,83
4. $I_{SEIRP}$	0,38	0,52	0,63
Рівень розвитку СЕІРП	низький	середній	високий

Результати оцінювання складових СЕІРП свідчать про наявність відмінностей у рівні розвитку інноваційного середовища на всіх трьох суб'єктах господарювання.

Найнижче значення інтегрального показника СЕІРП характерне для ТОВ «VTM Group», що відповідає початковому етапу формування інноваційної екосистеми підприємства. ТОВ «Іррігатор Україна» демонструє середній рівень функціонування СЕІРП, що свідчить про поступовий розвиток інноваційних процесів. Найвищий інтегральний показник зафіксовано для ПАТ «Одескабель», що обумовлено більш розвиненою технологічною базою та впровадженням інновацій у виробничі та управлінські процеси.

Після проведення ідентифікації типу внутрішньої інноваційної спроможності підприємства та визначення стратегічних орієнтирів за складовими СЕІРП формується необхідна аналітична база для подальшого узгодження отриманих результатів. Зазначені етапи дозволяють з одного боку оцінити внутрішній інноваційний потенціал підприємства та характер його ресурсно-організаційних можливостей, а з іншого – визначити стратегічні напрями розвитку за ключовими складовими інноваційної екосистеми.

В той же час результати цих двох аналітичних блоків не можуть розглядатися відокремлено, оскільки ефективна стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна враховувати як рівень внутрішньої інноваційної спроможності, так і ступінь сформованості середовища, у межах якого реалізуються інноваційні процеси.

У зв'язку з цим виникає необхідність інтеграції отриманих результатів з метою визначення найбільш узгодженої стратегії інноваційного розвитку підприємства. Тим самим наступним етапом запропонованого методичного підходу є інтеграція результатів проведених оцінювань та формування комбінованої стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Така інтеграція здійснюється на основі матриці вибору, яка поєднує результати ідентифікації типу внутрішньої інноваційної спроможності та оцінювання рівня функціонування складових СЕІРП (рис. 3.7).

Запропонована матриця вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства відображає взаємозв'язок між типом внутрішньої інноваційної спроможності підприємства та рівнем розвитку СЕІРП. Її використання дозволяє визначити домінуючий стратегічний напрям інноваційного розвитку залежно від поєднання внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства та ступеня сформованості організаційно-технологічного середовища реалізації інноваційної діяльності. В основі побудови матриці – поступова еволюція інноваційного розвитку підприємства – від адаптивного типу інноваційної спроможності до масштабованого та системного. На початкових етапах інноваційного розвитку підприємства, що відповідають низькому рівню розвитку СЕІРП, домінують стратегії, спрямовані на підвищення операційної та економічної ефективності функціонування підприємства. До них належать традиційна стратегія модернізації виробництва, процесно-орієнтована стратегія удосконалення системи управління виробничими процесами, а також економіко-орієнтована стратегія, спрямована на підвищення результативності інноваційної діяльності.

У міру розвитку внутрішньої інноваційної спроможності підприємства та переходу до середнього рівня розвитку СЕІРП стратегічні орієнтири зміщуються у напрямі формування інноваційної інфраструктури підприємства. На цьому етапі пріоритетного значення набувають цифрово-орієнтовані стратегії, спрямовані на впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, знаннево-орієнтовані стратегії розвитку системи управління знаннями та підвищення інноваційної активності персоналу, а також екологічно-орієнтовані стратегії впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій.

На високому рівні розвитку СЕІРП стратегічні пріоритети підприємства пов'язані з формуванням повноцінної інноваційної екосистеми, розвитком мережових форм взаємодії та посиленням ролі людського капіталу.

Тип внутрішньої інноваційної спроможності	Рівень розвитку СЕІРП	Низький рівень СЕІРП	Середній рівень СЕІРП	Високий рівень СЕІРП
Системний тип інноваційної спроможності	Економіко-орієнтована стратегія – спрямована на підвищення економічної результативності інноваційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємства.	Екологічно-орієнтована стратегія – спрямована на впровадження ресурсозберігаючих технологій та зниження екологічного навантаження виробництва.	Соціально-орієнтована стратегія – спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення соціальної відповідальності підприємства та забезпечення сталого розвитку.	
Масштабований тип інноваційної спроможності	Процесно-орієнтована стратегія – спрямована на удосконалення системи управління виробничими процесами та оптимізацію використання ресурсів підприємства.	Знаннєво-орієнтована – спрямована на розвиток системи управління знаннями, підвищення інноваційної активності персоналу та формування внутрішнього інноваційного середовища.	Креативно-командна стратегія – спрямована на розвитку командної взаємодії, стимулюванні творчої активності персоналу та ефективну реалізацію інноваційних проєктів.	
Адаптивний тип інноваційної спроможності	Традиційна стратегія – спрямована на поетапну модернізацію виробництва, підвищення операційної ефективності та удосконалення окремих технологічних процесів.	Цифрово-орієнтована стратегія – спрямована на впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.	Інтелектуально-мережева стратегія – спрямована на використання цифрових платформ, розвиток мережових взаємодій та інтеграцію підприємства у інноваційні екосистеми.	

Рисунок 3.7 – Матриця вибору стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства (джерело: розроблено автором)

У цих умовах ключового значення набувають інтелектуально-мережева стратегія, спрямована на інтеграцію підприємства у цифрові та інноваційні мережі, креативно-командна стратегія розвитку творчого потенціалу персоналу, а також соціально-орієнтована стратегія, що передбачає розвиток людського капіталу та забезпечення соціально відповідальної моделі функціонування промислового підприємства. Визначимо стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Визначення стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств (джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків)

Підприємство	Визначена стратегія інноваційного розвитку
1. ТОВ «VTM Group»	процесно-орієнтована
2. ТОВ «Іррігатор Україна»	знаннєво-орієнтована
3. ПАТ «Одескабель»	соціально-орієнтована

Визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємства відповідно до рівня сформованості СЕІРП створює концептуальне підґрунтя для переходу від етапу стратегічного вибору до етапу практичної реалізації обраної стратегії. У даному контексті особливого значення набуває формування цілісного інструментарію та механізмів реалізації стратегії інноваційного розвитку, які дозволяють трансформувати стратегічні орієнтири у систему конкретних дій, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів.

### 3.3 Інструментарій та механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку

Ефективна реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства потребує не лише обґрунтованого вибору стратегічних орієнтирів, але й

формування відповідного інструментарію та механізму їх впровадження. Інструментарій реалізації стратегії інноваційного розвитку доцільно розглядати як сукупність методів, моделей, показників і управлінських рішень, які забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські дії. В той же час механізми реалізації відображають організаційно-економічні, інституційні та управлінські засоби, за допомогою яких забезпечується вплив на ключові складові SEIRP. Запропонований інструментарій структуровано до етапів 5-7 алгоритму реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (див. рис. 3.5) та представлено системою взаємопов'язаних елементів, а саме:

- інструменти планування реалізації стратегії (етап 5) – передбачають розробку дорожньої карти, що визначає послідовність реалізації стратегічних ініціатив, строки використання, відповідальних осіб та ресурсне забезпечення;
- система ключових показників ефективності (KPI) (етапи 5-6) – забезпечує кількісне вимірювання досягнення стратегічних цілей, оцінювання результативності реалізації заходів та контроль динаміки розвитку SEIRP;
- інструменти стратегічного моніторингу та коригування (етап 6) – включають оцінювання інтегрального показника  $I_{SEIRP}$ , аналіз відхилень KPI та обґрунтування управлінських рішень щодо коригування стратегії;
- заходи забезпечення сталості та подальшого розвитку інноваційної діяльності (етап 7) – спрямовані на закріплення досягнутих змін у діяльності підприємства, інтеграцію інноваційних підходів у систему управління, розвиток організаційних компетенцій та створення передумов для переходу до адаптивної моделі розвитку і формування стратегічної резильєнтності підприємства.

Інструменти планування реалізації стратегії спрямовані на трансформацію визначених стратегічних орієнтирів у систему конкретних управлінських дій та заходів, узгоджених у часовому, ресурсному та організаційному вимірах. На цьому етапі забезпечується деталізація стратегічних ініціатив, їх структуризація відповідно до складових SEIRP, а

також формування чіткої послідовності реалізації з урахуванням наявних можливостей підприємства. Застосування зазначеного інструментарію підвищує обґрунтованість управлінських рішень, одночасно забезпечуючи узгодженість діяльності структурних підрозділів і зменшення ризиків некоординованості у процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Інструменти планування реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (джерело: розроблено автором)

Інструмент	Зміст	Результат застосування
1. Дорожня карта реалізації стратегії	Визначає послідовність стратегічних ініціатив, етапи їх реалізації, ключові заходи та процес досягнення стратегічних цілей	Документ стратегічного бачення: чіткі орієнтири для ухвалення рішень на рівні топ-менеджменту
2. План заходів	Конкретизує перелік управлінських та інноваційних заходів із зазначенням строків виконання та відповідальних осіб	Операційний документ: основа для контролю виконання й оцінки ступеня реалізації стратегії
3. Ресурсний план	Визначає потребу у фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсах і їх розподіл	Кошторис ресурсного забезпечення: підтверджена реалістичність стратегічних ініціатив
4. Календарний графік реалізації	Встановлює часову послідовність виконання заходів та контрольні точки	Розклад виконання робіт: інструмент оперативного контролю строків і усунення відхилень
5. Матриця відповідальності	Визначає ролі учасників процесу (відповідальні, виконавці, консультанти, інформовані)	Схема розподілу повноважень: зменшення дублювання функцій і підвищення підзвітності

На відміну від алгоритму формування СЕІРП (див. рис. 3.5), який визначає процес прийняття стратегічних рішень і умови переходу між етапами, дорожня карта є інструментом реалізації: вона структурує впровадження стратегії по трьох стратегічних напрямках і п'ятирічному горизонту планування.

Дорожня карта розробляється після завершення діагностичного блоку алгоритму (етапи 1-2б) та формування комбінованої стратегії (етапи 3-4), коли

визначено тип інноваційної спроможності підприємства й обрано пріоритетні напрями розвитку СЕІРП. Представимо її на рис. 3.8.

Відповідно, вхідними параметрами дорожньої карти є:

- розрахований інтегральний індекс  $I_{SEIRP}$ ;
- ідентифікований тип внутрішньої інноваційної спроможності (адаптивний, масштабований або системний);
- обраний вектор розвитку (цифрово-технологічний, організаційно-управлінський або сталого розвитку).

Дорожня карта реалізації СЕІРП побудована за принципом трьох стратегічних векторів, що розгортаються паралельно і взаємопосилують один одного. Кожен вектор відповідає одному з трьох пріоритетних напрямів, визначених на етапі 3б алгоритму (див. рис. 3.5): цифрово-технологічному, організаційно-управлінському та напрямку сталого розвитку. Часовий вимір карти поділяється на три фази: базового становлення (роки 1-2); масштабування (роки 3-4); лідерства (рік 5), кожна з яких завершується контрольними точками з вимірюваними критеріями.

У межах першого напрямку – цифрово-технологічного – передбачається послідовна трансформація виробничої бази: від впровадження ERP і MES-систем та автоматизації ключових виробничих ліній у перші два роки до інтелектуалізації процесів на основі IoT і прогнозованої аналітики у роки 3-4, а на завершальному етапі – до AI-оптимізації операційної діяльності. Кількісним орієнтиром зазначеного напрямку є досягнення частки цифровізованих процесів не менше 70% до завершення п'ятирічного періоду реалізації стратегії.

Реалізація другого напрямку – організаційно-управлінського – спрямована на формування інституційної інфраструктури СЕІРП.

<b>Вхідна умова:</b> алгоритм (рис. 3.5) виконано – стратегію сформовано, $I_{SEIRP}$ розраховано, тип спроможності та напрям розвитку визначено. Дорожня карта розгортає реалізацію сформованої стратегії в часі по трьох стратегічних напрямках.			
<b>Часовий горизонт</b>	<b>Напрямок 1 Цифрово-технологічний</b>	<b>Напрямок 2 Організаційно-управлінський</b>	<b>Напрямок 3 Сталого розвитку</b>
<b>Роки 1–2</b> Базове становлення	Впровадження ERP та MES-систем → <i>єдина база даних процесів</i>  Автоматизація ключових виробничих ліній → <i>зниження ручної праці на 20%</i>	Створення R&D-підрозділу та інноваційного офісу → <i>інституційна основа SEIRP</i>  Система управління ідеями та KPI інновацій → <i>вимірювана інноваційна активність</i>	Аудит ресурсоемності та викидів → <i>базовий показник ESG</i>  Впровадження ресурсозберігаючих технологій → <i>зниження витрат енергії</i>
	<b>Контрольна точка:</b> частка цифровізованих процесів $\geq 30\%$	<b>Контрольна точка:</b> R&D-підрозділ функціонує, KPI затверджено	<b>Контрольна точка:</b> базовий ESG-показник зафіксовано
<b>Роки 3–4</b> Масштабування	Впровадження IoT і предиктивної аналітики → <i>скорочення простоїв обладнання</i>  Цифровий двійник виробничого процесу → <i>симуляція сценаріїв розвитку</i>	Партнерства з університетами і стартапами → <i>відкриті інновації</i>  Внутрішній акселератор проектів → $\geq 3$ <i>інноваційні проекти на рік</i>	Перехід до циркулярних виробничих процесів → <i>зменшення відходів на 30%</i>  ESG-звітність і відповідність стандартам → <i>доступ до "зеленого" фінансування</i>
	<b>Контрольна точка:</b> частка цифровізованих процесів $\geq 55\%$	<b>Контрольна точка:</b> ROI інновацій $> 15\%$ , $\geq 2$ проекти комерціалізовано	<b>Контрольна точка:</b> сертифікація за ESG-стандартами
<b>Рік 5</b> Лідерство	AI-оптимізація виробництва та логістики → <i>стала конкурентна перевага</i>	Інституціоналізація SEIRP як корпоративного стандарту → <i>крок 7 алгоритму виконано</i>	Інноваційні продукти з низьким вуглецевим слідом → <i>вихід на нові ринкові сегменти</i>
	<b>Ціль:</b> $\geq 70\%$ цифровізованих процесів	<b>Ціль:</b> витрати на R&D 3–5% чистого доходу щорічно	<b>Ціль:</b> зниження ресурсоемності $\geq 25\%$
<b>Моніторинг і коригування (кроки 6–7 алгоритму):</b> щорічний перегляд $I_{SEIRP}$ і KPI трьох напрямів. Якщо цільовий рівень не досягнуто – повернення до алгоритму для коригування стратегії. Цільовий $I_{SEIRP} \geq 0,75$ ; частка інноваційної продукції $\geq 25\%$ реалізації			

Рисунок 3.8 – Дорожня карта реалізації стратегії інноваційного розвитку на основі SEIRP (джерело: розроблено автором)

На першому етапі передбачається створення R&D-підрозділу та інноваційного офісу, запровадження системи управління ідеями та системи KPI інноваційної активності. У роки 3-4 здійснюється вихід підприємства на рівень екосистемної інтеграції: налагодження партнерств з університетами і стартапами та запуск внутрішнього акселератора проєктів. На завершальному етапі SEIRP інституціоналізується як постійний корпоративний стандарт управління, що відповідає завершальному етапу алгоритму реалізації стратегії інноваційного розвитку. Цільовим показником є щорічне спрямування 3-5% чистого доходу від реалізації на фінансування R&D-діяльності.

Третій напрям – сталого розвитку – реалізується через послідовне зниження ресурсоемності виробництва та розбудову ESG-відповідності підприємства. Базовий аудит ресурсоемності та впровадження ресурсозберігаючих технологій у перші два роки формують вимірювану основу для переходу до циркулярних виробничих моделей і запровадження формальної ESG-звітності у роки 3-4. На п'ятому році реалізації передбачається виведення на ринок інноваційних продуктів із зниженим вуглецевим слідом як інструменту освоєння нових ринкових сегментів. Кількісним орієнтиром напрямку є зниження ресурсоемності не менше ніж 25% відносно базового року.

Горизонтальним координатором усіх трьох напрямів виступає блок моніторингу та коригування що відповідає етапам 6-7 алгоритму. Щорічний перегляд інтегрального індексу  $I_{SEIRP}$  та KPI кожного напрямку дозволяє виявляти відхилення і приймати обґрунтовані рішення про коригування стратегії – повертаючись до відповідного етапу алгоритму – або підтверджувати досягнення контрольної точки і перехід до наступної фази. Цільовий рівень інтегрального індексу до завершення п'ятирічного терміну становить  $I_{SEIRP} \geq 0,75$  за умови частки інноваційної продукції не менше 25% загального обсягу реалізації.

Зазначений підхід до організації моніторингу та коригування реалізації стратегії інноваційного розвитку обумовлює необхідність формування

системи кількісних індикаторів, що дозволяють оцінювати досягнення стратегічних цілей у розрізі кожного напрямку СЕІРП. У даному контексті КРІ виступають інструментом операціоналізації стратегічних орієнтирів, забезпечуючи їх трансформацію у вимірювальні результати. Система ключових показників ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства наведена у табл. 3.14.

Наведена система ключових показників ефективності дозволяє комплексно оцінити результати реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства у розрізі основних напрямів СЕІРП та відповідних етапів її впровадження. Запропоновані КРІ відображають як процесні характеристики (рівень цифровізації, інноваційна активність, екосистемна взаємодія), так і результуючі ефекти (ресурсоефективність, частка інноваційної продукції, відповідність ESG-принципам), що забезпечує багатовимірність оцінювання інноваційного розвитку.

Інтеграція КРІ у дорожню карту реалізації стратегії створює можливість здійснювати безперервний моніторинг досягнення стратегічних орієнтирів, фіксувати відхилення від запланованих значень та своєчасно коригувати управлінські рішення. При цьому узгодження КРІ з інтегральним показником  $I_{SEIRP}$  дозволяє поєднати часткові результати за окремими напрямками з узагальнюючою оцінкою рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства.

Ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати своєчасний моніторинг результатів та адаптацію стратегічних рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У даному контексті особливого значення набуває формування цілісного механізму стратегічного моніторингу та коригування, який інтегрує процеси оцінювання результативності, аналізу відхилень і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.14 – Система КРІ реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства (джерело: розроблено автором)

КРІ	Зміст показника	Етап оцінювання	Цільове значення
<b>1. Цифрово-технологічний</b>			
1.1 Рівень цифровізації бізнес-процесів	Частка цифровізованих виробничих і управлінських процесів	1-2, 3-4, 5 роки	$\geq 70\%$
1.2 Рівень автоматизації виробництва	Ступінь автоматизації ключових виробничих ліній	1-2 роки	зростання
1.3 Використання цифрових технологій (IoT, аналітика, AI)	Рівень інтеграції сучасних технологій у виробництво	3-4, 5 роки	масштабування
1.4 Швидкість обробки виробничих даних	Оперативність прийняття рішень на основі даних	3-4, 5 роки	скорочення часу
<b>2. Організаційно-управлінська</b>			
2.1 Частка витрат на R&D	Обсяг фінансування інноваційної діяльності	1-2, 3-4, 5 роки	3-5% доходу
2.2 Рівень інноваційної активності	Кількість інноваційних проектів/ ініціатив	1-2, 3-4, 5 роки	зростання
2.3 Рівень екосистемної взаємодії	Кількість партнерств із університетами, стартапами	3-4 роки	розширення
2.4 Рівень інституціоналізації SEIRP	Наявність формалізованих процедур управління інноваціями	5 рік	повна інтеграція
<b>3. Сталого розвитку</b>			
3.1 Ресурсоемність виробництва	Витрати ресурсів на одиницю продукції	1-2, 3-4, 5 роки	-25%
3.2 Рівень впровадження ESG-практик	Наявність ESG-звітності та відповідних стандартів	3-4 роки	впроваджено
3.3 Частка екологічно орієнтованих інновацій	Частка інновацій, спрямованих на зниження впливу на довкілля	3-4, 5 роки	Зростання
3.4 Частка продукції зі зниженим вуглецевим слідом	Рівень екологічної модернізації продуктового портфеля	5 рік	Вихід на ринок

Він базується на поєднанні системи ключових показників ефективності (КРІ) та інтегрального показника SEIRP  $I_{SEIRP}$ , що дозволяє здійснювати комплексну оцінку досягнення стратегічних цілей у розрізі основних напрямів

СЕІРП. Його реалізація передбачає циклічний характер управління, у межах якого результати моніторингу виступають основою для коригування параметрів стратегії, оновлення дорожньої карти та уточнення системи показників. Особливістю сформованого підходу є диференціація управлінських рішень залежно від рівня відхилень фактичних значень КРІ та  $I_{SEIRP}$  від встановлених цільових орієнтирів, що забезпечує підвищення адаптивності стратегії та її узгодженість із динамікою розвитку підприємства. Механізм стратегічного моніторингу та коригування реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства представлено на рис. 3.9.

Запропонований механізм стратегічного моніторингу та коригування реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства структуровано як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують узгодженість процесів реалізації, контролю та адаптації стратегічних рішень у межах СЕІРП.

Вихідною точкою механізму є система реалізації стратегії, сформована за трьома ключовими напрямками – цифрово-технологічним, організаційно-управлінським та сталого розвитку, що визначають зміст інноваційних перетворень. Координація цих напрямів здійснюється через блок моніторингу результативності, який функціонує на операційному, тактичному та стратегічному рівнях, що забезпечує різну періодичність оцінювання та глибину управлінського впливу.

Центральним елементом механізму є процедура зіставлення фактичних результатів реалізації стратегії з визначеними у дорожній карті цільовими орієнтирами, що дозволяє ідентифікувати наявність та масштаб відхилень. Подальша деталізація причин таких відхилень здійснюється з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують умови функціонування підприємства. На основі отриманих результатів реалізується блок вибору управлінської реакції, у межах якого встановлюється відповідний рівень впливу на процес реалізації стратегії.

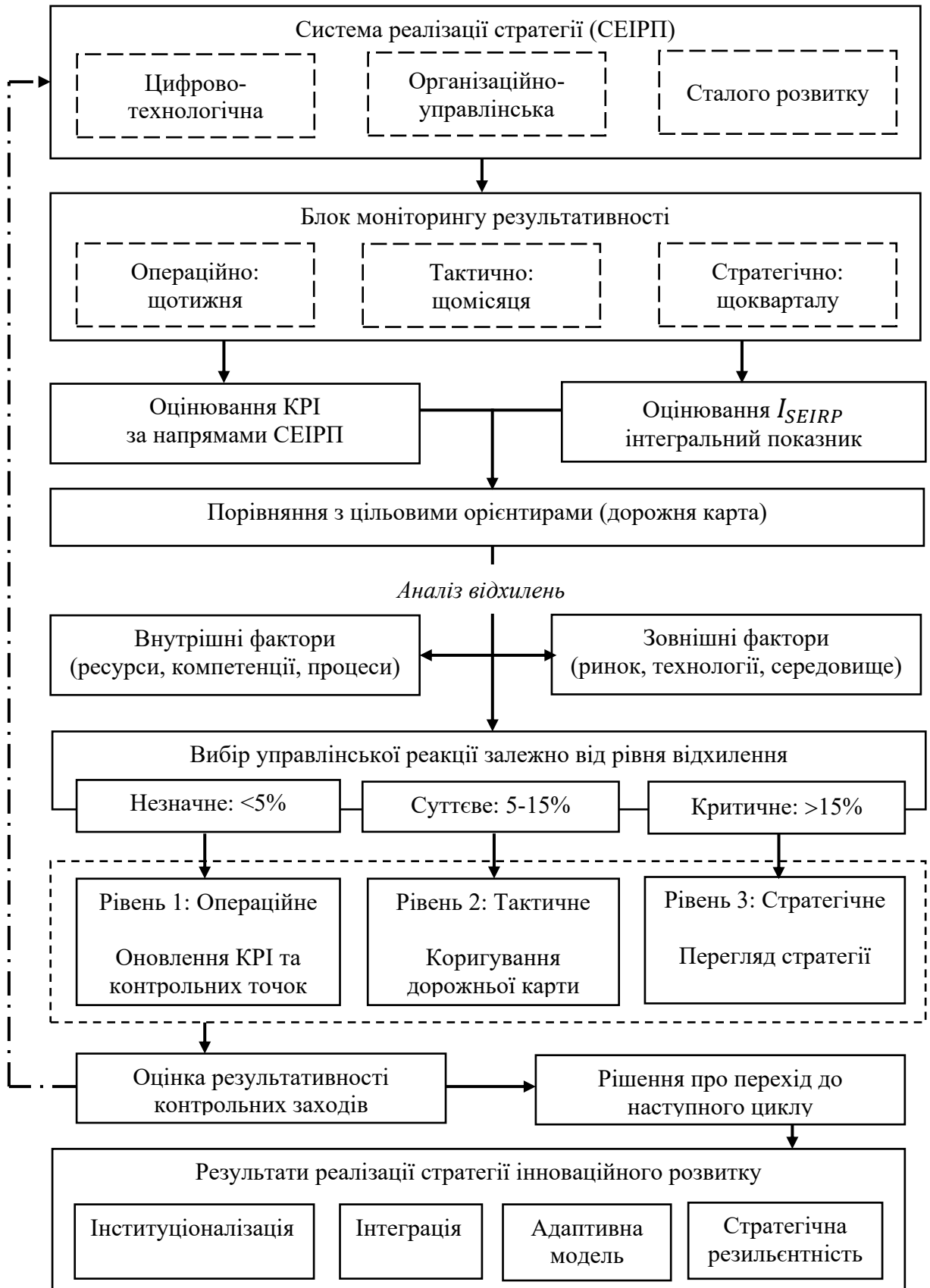


Рисунок 3.9 – Механізм стратегічного моніторингу та коригування реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (джерело: розроблено автором)

Такий підхід передбачає перехід від локальних операційних коригувань до стратегічного перегляду залежно від глибини відхилень, що забезпечує гнучкість управління та запобігає накопиченню критичних невідповідностей.

Тим самим, у межах механізму стратегічного моніторингу та коригування забезпечується:

- регулярне оцінювання фактичних значень КРІ та інтегрального показника  $I_{SEIRP}$ ;
- порівняння отриманих результатів із цільовими орієнтирами, визначеними у дорожній карті;
- виявлення та аналіз причин відхилень у розрізі напрямів СЕІРП;
- обґрунтування управлінських рішень залежно від рівня відхилень;
- коригування параметрів реалізації стратегії та забезпечення переходу до наступного циклу її впровадження.

Завершальним етапом механізму є оцінка результативності впроваджених коригувальних заходів та прийняття рішення щодо подальшого руху – переходу до наступного циклу реалізації або повторного коригування параметрів стратегії. Це забезпечує замкненість управлінського циклу та формує основу для безперервного вдосконалення системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. У результаті функціонування механізму досягається не лише стабілізація процесів реалізації стратегії, але й формування передумов для інституціоналізації інноваційної діяльності, інтеграції принципів сталого розвитку, підвищення адаптивності підприємства та зміцнення його стратегічної резильєнтності. Їх основний зміст та практичний ефект представлено у табл. 3.15.

Відзначені у табл. 3.14 результати відображають цільові ефекти впровадження концептуальної моделі СЕІРП та характеризують бажаний стан системи управління інноваційним розвитком підприємства. В той же час їх досягнення потребує не лише функціонування інструментарію реалізації стратегії та механізму моніторингу, але й закріплення отриманих змін у практиці діяльності підприємства та створення передумов для їх подальшого

розвитку. З огляду на це завершальний етап алгоритму передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на інтеграцію інноваційної діяльності у систему управління підприємством, розвиток його організаційних спроможностей та забезпечення переходу до адаптивної і стійкої моделі функціонування.

Таблиця 3.15 – Ключові результати впровадження концептуальної моделі СЕІРП (джерело: розроблено автором)

Результат	Зміст	Практичний ефект
1. Інституціоналізація інноваційної діяльності	Закріплення інноваційних процесів у системі управління через створення R&D-підрозділів, інноваційних офісів, впровадження регламентів і процедур управління інноваціями	Перехід від епізодичної інноваційної діяльності до системної; Підвищення керованості інноваційними процесами
2. Інтеграція принципів сталого розвитку	Впровадження ESG-підходів у процеси управління, підвищення ресурсоефективності, розвиток екологічно орієнтованих інновацій	Зниження негативного впливу на довкілля; Підвищення інвестиційної привабливості та відповідності міжнародним стандартам
3. Перехід до адаптивної моделі розвитку	Формування здатності підприємства оперативно реагувати на зміни середовища через механізми моніторингу, аналізу та коригування стратегії	Підвищення гнучкості управління; Зниження ризиків; Ефективне використання нових можливостей
4. Формування стратегічної резильєнтності підприємства	Забезпечення здатності підприємства функціонувати, відновлюватися та розвиватися в умовах невизначеності на основі інновацій, адаптивності та сталого розвитку	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства

Саме ці заходи виступають практичним підґрунтям досягнення визначених результатів та забезпечують їх довгострокову стабільність. До таких заходів належать:

– формалізація інноваційної діяльності у внутрішніх регламентах підприємства – розроблення та впровадження положень про R&D та

інноваційні процеси, стандартів управління інноваціями, системи KPI та ESG-політик;

- інтеграція інноваційних підходів у бізнес-процеси підприємства – включення інновацій у виробничу, управлінську та інвестиційну діяльність із забезпеченням їх системного застосування;

- розвиток організаційних компетенцій та інноваційної культури – реалізація програм навчання, стимулювання генерації інноваційних ідей та формування середовища підтримки інноваційної діяльності;

- впровадження принципів сталого розвитку у систему управління підприємством- інтеграція ESG-критеріїв у процеси прийняття управлінських рішень та розвиток ресурсоефективних і екологічно орієнтованих практик;

- масштабування інноваційної діяльності – розширення інноваційних проєктів, розвиток партнерських взаємодій, вихід на нові ринки та впровадження нових бізнес-моделей;

- закріплення механізмів адаптивного управління – забезпечення регулярного оновлення стратегічних рішень на основі результатів моніторингу, підвищення гнучкості управління та здатності підприємства до швидкої реакції на зміни середовища.

Реалізація зазначених заходів на рівні підприємства створює основу для формування стійкої моделі інноваційного розвитку, проте їх ефективність значною мірою залежить від сприятливості зовнішнього інституційного середовища. У даному контексті важливого значення набуває узгодження внутрішніх трансформацій підприємств із державною політикою у сфері інноваційного розвитку, цифровізації та сталого розвитку. З огляду на це доцільно виокремити ключові заходи на рівні держави, спрямовані на формування умов для ефективного впровадження концептуальної моделі СЕІРП:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, а саме розробка та гармонізація законодавства у сфері інновацій,

цифрової трансформації та сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів;

- стимулювання інноваційної активності підприємств шляхом впровадження податкових пільг, грантових програм, державного співфінансування інноваційних проєктів;

- розвиток інноваційної інфраструктури, зокрема підтримка діяльності технопарків, інноваційних кластерів, бізнес-інкубаторів та центрів трансферу технологій;

- сприяння розвитку людського капіталу, а саме інвестування у систему освіти, підтримка STEM-напрямів, розвиток програм підготовки та перепідготовки кадрів для інноваційної економіки;

- підтримка цифрової трансформації економіки шляхом розвитку цифрової інфраструктури, стимулювання впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств;

- інтеграція принципів сталого розвитку на національному рівні за рахунок впровадження ESG-стандартів, підтримки «зелених» інновацій та екологічно орієнтованих проєктів;

- розвиток міжнародного науково-технологічного співробітництва шляхом участі у міжнародних інноваційних програмах, залучення інвестицій та трансфер сучасних технологій.

Впровадження концептуальної моделі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку (CEIP) забезпечує формування якісно нових характеристик системи управління, орієнтованих на інноваційність, адаптивність та стійкість розвитку. Їх досягнення є наслідком узгодженого функціонування всіх елементів моделі, зокрема інструментарію реалізації стратегії, системи KPI та механізму стратегічного моніторингу і коригування. Інституціоналізація інноваційної діяльності, інтеграція принципів сталого розвитку, формування адаптивної моделі управління та підвищення стратегічної резильєнтності підприємства у сукупності створюють підґрунтя для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та

його ефективного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, запропонована концептуальна модель СЕІРП дозволяє не лише забезпечити реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства, але й сформувати цілісну систему управління, здатну до саморегулювання, адаптації та безперервного вдосконалення, що підтверджує її практичну значущість і доцільність впровадження.

### Висновки до розділу 3

Економічне обґрунтування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства дало змогу отримати такі результати:

1. Розроблено концептуальну модель формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, що має такі елементи: нові цілі, виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, умови та результат реалізації стратегії. Вона дозволяє системно відобразити взаємозв'язок між структурними елементами, забезпечуючи встановлення причинно-наслідкових залежностей у процесі стратегічного управління. Визначено сучасні принципи формування стратегії інноваційного розвитку, а саме такі: а) цифрової відповідності, б) орієнтації на комплексний ефект, в) активізації людського капіталу, які у комплексі формують основу її реалізації відповідно до трансформаційних умов.

2. Побудовано модель формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства через складові стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (СЕІРП), що являє собою вплив нових цілей, що охоплюють фінансові, виробничо-ринкові, інноваційні, стратегічно-ринкові, соціально-екологічні та глобально-інтеграційні напрями розвитку, на її складові, а саме цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку. Їх взаємодія підвищує цілісність і результативність стратегічного розвитку підприємств.

3. Сформовано механізм визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства на основі SEIRP, який забезпечує узгодження зовнішніх і внутрішніх чинників, які є драйверами стратегічного розвитку, із можливостями складових стратегічної екосистеми. Вони характеризуються конкретними чинниками впливу та інструментами реалізації відповідно складовим, що дозволяє системно враховувати вплив цифровізації, технологічних змін, екологічних вимог і конкурентного середовища разом із ресурсним потенціалом, рівнем розвитку людського капіталу та організаційної культури підприємства. Це створює основу формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку.

4. Розроблена система стратегічних цілей та відповідних показників оцінювання за складовими SEIRP дозволяє здійснювати комплексний моніторинг і кількісне вимірювання результативності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Відповідно запропоновано систему показників контролю та оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства за трьома складовими SEIRP, визначення яких дає змогу виявити рівень функціонування стратегічної екосистеми на основі інтегрального показника  $I_{SEIRP}$ . Все це в комплексі забезпечує обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого коригування стратегічних пріоритетів.

5. Запропоновано науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, який базується на ідентифікації типу внутрішньої інноваційної спроможності та визначенні рівня розвитку SEIRP. Це створює обґрунтоване підґрунтя для формування комбінованої стратегії інноваційного розвитку з урахуванням індивідуальних характеристик підприємства. На основі отриманих даних та їх співставлення сформовано матрицю вибору стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, яка дозволяє встановити взаємозв'язок між внутрішнім інноваційним потенціалом і рівнем розвитку SEIRP та визначити домінуючий стратегічний напрям розвитку. Апробацію методичного підходу

проведено на трьох вітчизняних промислових підприємствах: ТОВ «VTM Group», ТОВ «Ірригатор Україна» та ПАТ «Одескабель».

6. Розроблено дорожню карту реалізації СЕІРП, що являю собою управлінський інструмент, що трансформує сформовану стратегію у конкретну послідовність дій у часі, яка структурує впровадження стратегії по трьох стратегічних напрямках (цифрово-технологічному, організаційно-управлінському та сталого розвитку) і п'ятирічному горизонту планування. В межах дорожньої карти визначено систему ключових показників ефективності (КПІ), що забезпечує комплексне та багатовимірне оцінювання результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства за складовими СЕІРП. Сформовано багаторівневий механізм стратегічного моніторингу та коригування, який забезпечує постійний моніторинг досягнення стратегічних векторів, своєчасне виявлення відхилень, їх оцінювання за рівнями та прийняття обґрунтованих управлінських рішень залежно від їх масштабу.

7. Визначено цільові ефекти впровадження концептуальної моделі СЕІРП, зокрема а) інституціоналізація інноваційної діяльності, б) інтеграція принципів сталого розвитку, в) перехід до адаптивної моделі розвитку та г) формування стратегічної резильєнтності, які відображають довгострокові результати трансформації підприємства та потребують закріплення у практиці його діяльності для забезпечення стійкого розвитку.

Визначена робоча гіпотеза дослідження отримала практичне підтвердження шляхом розроблення та апробації комплексного інструментарію формування і реалізації стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку, зокрема концептуальної моделі СЕІРП, механізму визначення стратегічних цілей, алгоритму формування і реалізації стратегії та системи показників оцінювання її ефективності.

Результати розділу 3, які отримано протягом дослідження, висвітлено у працях автора [10, 13, 14, 16], що наведено у Додатку А.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження містить теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, яке полягає у розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку. Всі задачі вирішено, визначено відповідні висновки та рекомендації:

1. *Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення сутності інноваційного розвитку підприємств та підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку, що дало змогу встановити їх трансформацію під впливом сучасних глобальних процесів, зокрема цифровізації, посилення ролі людського капіталу та імплементації принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток набуває багатовимірного характеру та виходить за межі суто технологічних змін, охоплюючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. У даному контексті доведено необхідність удосконалення підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку шляхом їх доповнення ознаками, а саме за рівнем цифрової зрілості, впливом на сталий розвиток та участю людського капіталу.*

2. *Систематизовано існуючі методичні підходи та інструментарій формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що дозволило обґрунтувати напрями їх подальшого удосконалення. Побудовано модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка базується на стратегічній екосистемі інноваційного розвитку підприємства та об'єднує три складові: цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та сталого розвитку.*

3. *За результатами аналізу теплових карт індексів інноваційного розвитку (GII, EIS, VII) за 2022-2025 рр. встановлено, що ключовими та найбільш варіативними чинниками інноваційного розвитку промислових*

підприємств України є людський капітал, цифровізація та сталий розвиток, за якими відбуваються найбільш суттєві зміни у співвідношенні ресурсних і результативних параметрів. *Визначено три групи бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку: економіко-ресурсні, організаційно-управлінські та цифрово-технологічні, які мають системний характер і корелюють із ключовими підсистемами стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, що підтверджує їх взаємозв'язок та комплексний вплив на інноваційну діяльність підприємств. Доведено, що вони мають системний характер та визначають можливості реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що рівень бар'єрів реалізації стратегії інноваційного розвитку знижується зі зростанням масштабу підприємства та підвищенням рівня його стратегічної зрілості; водночас встановлено наявність системного зв'язку цих бар'єрів з економіко-ресурсними обмеженнями, які відіграють визначальну роль у їх формуванні.*

4. Обґрунтовано *концептуальний підхід до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, що базується на використанні стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства як системоутворюючої основи формування та реалізації стратегії. Доведено, що застосування концептуальної моделі, побудованої на засадах стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, дозволяє відобразити взаємозв'язок ключових елементів стратегічного управління інноваційним розвитком та забезпечити узгодженість стратегічних рішень. Запропоновано механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства та система показників оцінювання їх досягнення за трьома складовими стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (цифрово-технологічною, організаційно-управлінською та складовою сталого розвитку), визначення яких дає змогу виявити рівень розвитку стратегічної екосистеми на основі інтегрального показника. Доведено, що все це в комплексі забезпечує*

обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого коригування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислового підприємства.

5. *Розроблено науково-методичний підхід до формування та вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства, який ґрунтується на:* а) визначенні інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства на основі системи показників із урахуванням авторських індикаторів інвестиційного оновлення техніко-технологічної бази та управлінсько-організаційної підтримки інновацій, що забезпечує ідентифікацію її типу за інтерпретаційною шкалою (адаптивна, масштабована, системна); б) інтегральної оцінки рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства як інтегрованої системи цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку на основі відповідних інтегральних показників із виділенням рівнів (низький, середній, високий); в) побудові матриці вибору стратегії інноваційного розвитку, що базується на поєднанні типу внутрішньої інноваційної спроможності та рівня розвитку стратегічної екосистеми, формує дев'ять стратегічних комбінацій і передбачає вибір відповідних типів стратегій (традиційна, процесно-орієнтована, економіко-орієнтована, цифрово-орієнтована, знаннево-орієнтована, екологічно-орієнтована, інтелектуально-мережева, креативно-командна, соціально-орієнтована). Запропонований підхід дозволяє визначити ступінь сформованості інноваційного середовища та узгодити внутрішній інноваційний потенціал підприємства з умовами його реалізації, визначити домінуючий стратегічний напрям інноваційного розвитку підприємства, підвищити обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив та забезпечити адаптивність стратегічних рішень до умов трансформації економіки.

6. *Удосконалено інструментарій реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на розробленні дорожньої карти реалізації стратегії на основі стратегічної екосистеми інноваційного розвитку, структурованої за трьома*

*стратегічними векторами (цифрово-технологічним, організаційно-управлінським та сталого розвитку) з виділенням етапів базового становлення, масштабування та лідерства, що забезпечує поетапну трансформацію стратегічних цілей у систему узгоджених управлінських дій. Запропонований інструментарій базується на інтеграції запропонованої системи ключових показників ефективності (KPI) з інтегральним показником розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг досягнення стратегічних цілей за відповідними напрямками та поєднувати процесні й результативні характеристики інноваційного розвитку. Реалізація інструментарію здійснюється через механізм стратегічного моніторингу та коригування як багаторівневу систему операційного, тактичного та стратегічного управління, що базується на оцінюванні відхилень KPI та інтегрального показника рівня стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства та передбачає диференціацію управлінських рішень залежно від їх рівня. Запропонований інструментарій і механізм забезпечують безперервність управлінського циклу, підвищують адаптивність реалізації стратегії інноваційного розвитку та сприяють формуванню стратегічної резильєнтності промислового підприємства.*

Запропоновані науково-методичні підходи та рекомендації щодо формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств на основі СЕІРП поєднують цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку, враховують сучасні трансформаційні умови їх функціонування і сприяють підвищенню результативності інноваційної діяльності та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Практична апробація запропонованих підходів на діючих промислових підприємствах підтвердила їх ефективність та робочу гіпотезу дисертаційного дослідження. Відповідні довідки та акти про впровадження результатів наведено у Додатку Є.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петухова О. М. Еволюція теорії інновацій у процесі соціально-економічного розвитку суспільства. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2012. С. 1–10.
2. Панкова Л. Генезис теорій розвитку інноваційної праці та інноваційних кластерів. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 37. Частина II. С. 65–70.
3. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.
4. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
5. Назаркевич І. Б. Еволюція економічних циклів і детермінація структурних змін у національній економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Випуск 3. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-3-1>
6. Рехтета І. І. Концептуальні підходи до формування інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 29(1). С. 46–50.
7. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
8. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібн. / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
9. Новодон О.Ю. Генезис теорій інноватики та його вплив на формування поняття «інноваційний розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3, т. 1. С. 209-214.

10. Решетняк О.І., Лободін Р.О. Кластери в інноваційній економіці: моделі потрійної, чотириланкової та п'ятиланкової спіралі. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 6(85). С. 69–73.

11. Кравченко Д., Салун М. Геліксні моделі як методологічна основа організаційно-економічного забезпечення інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-48>

12. Дяченко С. А., Назаренко І. В. Застосування моделі Triple Helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3(90). С. 344–351. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43>

13. Колещук О. Я. Моделі формування та розвитку інноваційної діяльності: міжнародний досвід. *Економічний вісник*. 2019. №1, С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/65.086>

14. Богашко О. Л. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 23–29.

15. Остапенко В. Теоретичні основи та генезис теорій інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-94>

16. Борейко В. І. Внесок М. І. Туган-Барановського у вітчизняну та світову економічну науку. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019, №25. С. 21–29.

17. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. Київ : НУХТ, 2022. 337 с.

18. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння

інноваційних ідей. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №145. С. 59–61.

19. Радинський С. В. Інновації та інноваційна діяльність: дискусійні категорії. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених, 27-28 квітня 2017 року. Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 37–40.

20. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.

21. Волощук Л.О., Кірсанова В.В., Філіппова С.В. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 180 с.

22. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій. *Вісник Житомирського державного університету*. 2009. № 47. С. 129–135.

23. Голубецький П. А. Інноваційний процес на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2024. № 44. С. 109–115.

24. Олійник О. І. Поняття «інновація» та «новація». *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2022. № 33. URL: <https://www.pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/download/333/424>

25. Яловега І., Зуб С. Новація, нововведення, інновація – семантика базових понять інноватики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 34. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/51>

26. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №20. С. 181–188. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181

27. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. *Агросвіт*. 2016. №21. С. 57–61.

28. Deichmann D. Recognizing, evaluating, and selecting new ideas. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30, №2. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2024.2359383>

29. Melero E., Palomeras N., Simeth M. From Invention to Innovation: The Role of Inventors in Bringing their Technologies to the Market. *Barcelona School of Economics*. 2025. URL: <https://events.bse.eu/live/files/5604-frominventiontoinnovationpdf>
30. Jones S. C. Inventions and Innovations: Does Stage of Development Matter? *Faculty Publications. Business*. 2011. №173. URL: [https://www.researchgate.net/publication/286152674\\_Inventions\\_and\\_innovations\\_Does\\_stage\\_of\\_development\\_matter\\_in\\_assessments\\_of\\_market\\_attractiveness](https://www.researchgate.net/publication/286152674_Inventions_and_innovations_Does_stage_of_development_matter_in_assessments_of_market_attractiveness)
31. Tirmizi S. M. A. Invention and Open Innovation Processes, and Linkages. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, №4. URL: <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/4/159>
32. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 79–85.
33. Шафієва Л. Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. №13. С.123–126.
34. Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. №9. С. 27–28.
35. Великий Ю. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. Випуск 19. С. 114–120.
36. Curmi F., Sammut-Bonnici T. Innovation Strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. URL: [https://www.researchgate.net/publication/257303437\\_Innovation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/257303437_Innovation_Strategy) DOI: 10.1002/9781118785317.weom120130

37. Свідерський В. П., Пустова В. В., Лазарєв Б. О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №16. С. 468–473.

38. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 308–317.

39. Borowski, P.F. Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *J Innov Entrep*. 2021. №10, 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00144-2>

40. Доброскок Ю. Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 93–98.

41. Cooper R. G., Edgett S. J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research-Technology Management*. May–June, 2010. Vol. 53. P. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657629>

42. Pisano G. P. You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. 2015. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

43. Гук О. В., Шкурят В. О. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 7. С. 545–548.

44. Захарченко В.І. Інноваційний розвиток регіонального промислового комплексу на засадах стратегічного управління : монографія / Захарченко В.І., Топалова І.А. Одеса : Бахва, 2017. 172 с.

45. López D., Oliver M. Integrating Innovation into Business Strategy: Perspectives from Innovation Managers. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086503>

46. Ge T., Wang M., Dai D. R&D investment target setting and enterprise innovation: Substantive or symbolic? *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100807>

47. Fernández D. L., Oliver M. Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. *International Journal of Innovation Studies*. 2025. Vol. 9, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.02.002>

48. Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A. et al. Innovation strategies and firm performance. *J Prod Anal*. 2024. №62. Pp. 175–196. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1>

49. Karlsson C., Tavassoli S. Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*. 2016. Vol. 41, №6. Pp. 747–757. DOI: 10.1007/s10961-015-9453-4

50. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 128–139. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf> DOI: 10.15276/EJ.02.2020.17

51. Коліщук, О. В. Класифікація стратегій інноваційного розвитку економіки. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–15 березня 2019 р.). Київ, 2019. С. 86-87.

52. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

53. Stanislavuk O.V., Kovalenko O.M., Bazyka S.K. Innovative activity as a condition for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2024. № 9(27). С. 27-46. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-27-46](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-27-46)

54. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В., Аляб'єва В. М. Стратегія інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022, Випуск №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>

55. Захаркіна Л. С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2011. №1 (13). С. 66–78.

56. Баришевська І. В., Малишенко Ю. Г. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern Economics*. 2018. №11. С. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-02)

57. Юринець З. В., Замроз М. В., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 5(14). С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-1>

58. Невмержицька С. Н., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 32. С. 99–103.

59. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. №1(26). С. 108–125.

60. Гудзь О. Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Київ, 2017. 166 с.

61. Ілляшенко С., Ілляшенко Н. Моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства: маркетингові аспекти. Економічні, соціальні та психологічні аспекти маркетингових технологій: монографія / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2019. С. 57–66.

62. Черкасова Т.І., Талах О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72>

63. Dodgson M., D. Gann, A. Salter *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice* ; 2nd ed. Oxford University Press, 2008. 408 p.

64. Радинський С. Класифікація інноваційних стратегій підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 277–285.

65. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Економічні студії. 2020. Випуск №1(27). С. 146–150.

66. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. №1. С. 22–36.

67. Федулова І. В. Класифікація інноваційних стратегій. Теорії мікро- та макроекономіки: зб. наук. пр. Акад. муніцип. госп. 2010. №35. С. 122–130.

68. Соловійов В. Національна стратегія інноваційного розвитку в глобалізованому світі: елементи концепції. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. №3. С. 16-22.

69. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2). Strengthening Connectivity, Innovation and Trust, OECD Publishing, Paris. 2024. 223 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>

70. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 368 p.

71. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph. Kharkiv: SH SCW «New route», 2023. P. 76-89. URL: <https://www.newroute.org.ua/mon15/>

72. Porter Michael E., Kramer Mark R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2. January–February 2011. P. 62–77.

73. Некрасова Л. А., Таха М. Халед Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті в євроінтеграційних процесів. Інвестиції: практика і досвід. 2024. №12. С. 60-66. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.60

74. Некрасова Л. А., Таха М. Халед Принципи формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах євроінтеграції. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах сталого розвитку*: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18 вересня 2023 р.). Одеса: Одеська політехніка, 2023. С. 165-166.

75. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізми формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Світ фінансів*. 2012. Випуск 1. С. 44–50.

76. Filyppova S. V., Saadzhan V. A., Vasilieva V. Yu. Innovative strategies and innovative technologies. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. № 1 (3). С. 49–61. DOI: 10.5281/zenodo.2594771

77. Некрасова Л. А., Дискіна А. А. Взаємодія стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та регіонального маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, № 3. С. 104–118 DOI: 10.15276/mdt.2.3.2018.7

78. Ліпич Л. Г., Радіщук Т. П. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах прогнозування кон'юнктури ринку автомобілебудування : Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 224 с.

79. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. №1. 200 с.

80. Гриньов А. В. Самоорганізація в процесі управління інноваційним розвитком підприємства. Харків : ХДЕУ, Управління розвитком, 2003. №1. С. 10–21.

81. Тищенко Д.О. Формування стратегії інноваційного розвитку коксохімічних підприємств : дис. ... к.е.н.: 08.00.04. Харків, 2007. 228 с.

82. Szuper K., Wołoszyn K. Innovation and enterprise innovation strategies. *Scientific papers of Silesian university of technology. Organization and management*. №148. 2020. P. 735–748.

83. Joe Tidd, John Bessant *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. Wiley. 2021. 592 p.
84. Pagani M. Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37(2). P. 617–632. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.2.13
85. Liu S., Hou L., Chen X., Tang X. Digital management capability and innovation of manufacturing enterprises in the era of Big Data. Conference: ICBDE'22: The 2022 5th International Conference on Big Data and Education. 2022. DOI: 10.1145/3524383.3533248
86. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. In A. Hinterhuber, T. Vescovi, & F. Checchinato (Eds.), *Managing Digital Transformation*. 2021. P. 13-66. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
87. Некрасова Л. А., Таха М. Халед Удосконалення підходів до стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменту та соціально-поведінкових науках*: збірник матер. IV Міжнар. науково-практ. конф. (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.). Берегове: ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, 2024. С. 86-89.
88. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. 23 p.
89. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. №198. P. 401–416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
90. Weber P., Kassab E. A., Ruanguttamanun C. Sustainable development and green innovation: The role of green dynamic capabilities. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2025. №8(5). P.1075-1089. DOI:10.53894/ijirss.v8i5.8951
91. Bucheli J. M., Santa R., Tegethoff T., Quintero K. The Mediating Role of Eco-Innovation between Adaptive Environmental Strategy, Absorptive Capacity,

and Environmental Performance. *Sustainability*. 2024. №16(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156504>

92. Кравченко О., Рибак Н. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 3–7.

93. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.

94. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Механізми та інструменти розвитку компетентностей персоналу в умовах інклюзивної економіки та інноваційної динаміки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 132–143. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/132.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.16.

95. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company. 2014. 86 p.

96. Nonaka I., Takeuchi H. *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press. 2019. 304 p.

97. Grant, R.M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons, Hoboken. 2016. 544 p.

98. Lundvall Bengt-Åke. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. Anthem Press, 2016. 250 p.

99. Ковтуненко Н. М. Науково-методичний підхід щодо формування інструментарію забезпечення для ключових та універсальних діджитал-компетенцій персоналу за бізнес-процесами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 160–170. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/160.pdf>

100. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>

101. Соколюк С. Ю. Концептуальні засади стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 722–726.

102. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Механізм розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2014. Випуск №1. С. 159–163.

103. Лєскін Р. І., Гук О. В. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Випуск 10. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6c54a3b3-31f6-42b8-b166-e4219c11805c>

104. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка: реалії часу*. 2021. №6(58). С. 62–68.

105. Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтелект XXI*. 2019. №4. С. 83–87.

106. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Випуск №2. С. 43–52.

107. Паляниця В. В. Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №4(21). С. 60–68.

108. Литвин І. В. Формування та розвиток екосистем стартапів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-11>

109. Польова Н. М., Мудрецький Р. О. Інноваційна екосистема та особливості управління екосистемною компанією на ринку телекомунікацій. *Ефективна економіка*. 2024. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.71>

110. Кизименко К. С., Кравченко М. О. Розробка моделі інноваційної екосистеми для оборонних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №19. С. 212–216.

111. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiy-na-diyalnist-promyslovykh-pidpryyemstv-v-ukrayini-pid-chas>

112. Богданович О. А., Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. *Економічний простір*. №199. 2025. С. 139–143.

113. Zaichenko K., Bashynska I. International legislation and instruments for assimilation of labour migrants and their return to the country. Глобальні трансформації розвитку суспільства: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. 156 с. (С. 94–113). URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/globtran.pdf>

114. Ринок праці воєнного часу: там, де є робота, бракує тих, хто вміє її робити. Уніан. 2025. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-ukrajini-yak-viy-na-vplinula-na-bezrobittya-13017369.html>

115. Що відбуватиметься на ринку праці у 2025? HURMA. 2025. URL: <https://hurma.work/blog/rinok-praczi-2025/>

116. Malynovska O. Employment of Labour Migrants from Abroad in Ukraine: Political and Legal Aspects. *Strategic Panorama*. 2024. № 1. P. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2024.03>

117. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny>

118. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників за періоди 2018-2020, 2020-2022, 2022-2024 років. 2025. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

119. Кількість підприємств (інноваційно активних та неінноваційних) за ступенем важливості стратегій економічної діяльності за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників за період 2022-2024 років. 2025. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

120. Єпіфанова І.М., Дмитрієв Л.Г. Стратегування як інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи*. 2024. №8(50). С. 414-424. DOI: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/14455/14524>  
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-414-424](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-414-424)

121. Кількість інноваційно активних підприємств, що впроваджували екологічні інновації, за типами екологічних переваг за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників за періоди 2020-2022, 2022-2024 років. 2025. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

122. Драган О. І., Карпа М. Б. Напрямки інноваційного розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №10. С. 51–55. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-10-7

123. Маслак О. І., Смірнова Д. М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.61-66>

124. Гук О. В., Мельник А. В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей I міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 року). Київ. 2020. С. 164–165.

125. Кобелєв В. М., Василюк К. О. Інноваційна діяльність промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. №47(1323). С. 67–72.

126. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>

127. Зайченко К.С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №9 (267). DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30
128. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8
129. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>
130. Horbachenko S., Syvolap L., Nikitchenko S., Revenko A., Riabeka Y. Innovative development of Ukraine`s economy. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. №3(38). С. 390-396.
131. European Innovation Scoreboard 2018–2025. URL: <https://euagenda.eu/publications/european-innovation-scoreboard-2025>
132. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Напрями вдосконалення стратегії інноваційного розвитку України в умовах техноглобалізму. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 85–91.
133. Duarte M. P., Ferreira J. J., Fernandes C. I., et al. The Measurement of Innovation: A Systematic Review and Future Perspectives on Global Innovation Index Research. *Heliyon*. 2025. Vol. 13, No. 3. Art. 031. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications13030031>
134. Global Innovation Index. 2022, 2023, 2024, 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>
135. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>

136. Скиба О. О. Оцінка інноваційного потенціалу України в контексті світових рейтингів. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 348–354. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-62>
137. What is European Innovation Scoreboard. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
138. Бобко Н. Інноваційна діяльність в Україні: рейтингова оцінка та перспективи розвитку в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. №4. С. 294–304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.294>
139. Кореняко Г. І., Мальцев В. С. Інноваційна ефективність країн Європи та України за оцінкою європейського інноваційного табло. *Наука, технології, інновації*. 2021. №4. С. 24–34. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-4-3>
140. South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>
141. Марець О. Р., Вільчинська О. М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. С. 1017–1020.
142. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21)
143. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3, Т. 1. С. 52–58.
144. Приб К. А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771>
145. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 –

бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Тернопільський державний економічний університет. Тернопіль. 2006. 20 с.

146. Лозовський О. М., Юрчук Я. О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2014. №5 (80). С. 141–144.

147. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Марченко В. М., Печериця Ю. В., Гуріна Г. С. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.

148. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Герасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851>

149. Добрянська Н. А., Лебедєва В. В., Ліганенко М. Г., Калінін Д. О. Імперативи розбудови організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 53-57. URL: <http://apie.org.ua/uk/imperativi-rozbudovi-organizatciino/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-12>

150. Офіційна веб-сторінка ПАТ «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua/>

151. ПАТ «Одескабель». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/05758730>

152. Офіційна веб-сторінка ТОВ «Іррігатор Україна». URL: <https://irrigator.ua/>

153. ТОВ «Іррігатор Україна». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38340586?from=search>

154. Офіційна веб-сторінка ТОВ «VTM Group». URL: <https://vtm-group.com.ua/uk/>

155. ТОВ «VTM Group». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/40909859>

156. Котельникова Ю. М., Касьмін Д. С. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>

157. Синенко М. А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. №1. С. 235–238.

158. Коротаєва О. В. Інноваційна активність промислових підприємств України в умовах цифровізації: поточний стан, проблеми, напрями підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. Том 2 (281/2). С. 80–90. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-281-80-90

159. Глобальна інноваційна візія України. URL: <https://surl.li/ukhcox>

160. Аналітично-інформаційна довідка «Аналіз поточного стану інноваційної спроможності суб'єктів вітчизняного бізнесу, державних та комунальних підприємств (на основі результатів опитування)». *Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій*. 2024. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/stan-innovatsiinoi-spromozhnosti-biznesu-102024-web.pdf>

161. Яковенко О., Первой О. Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві. *Економіка та управління*. 2025. №81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-22>

162. Берднік С.С. «Дерево цілей» як основний метод стратегічного планування. *Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Україна, 28 жовтня 2024 р. DOI: [https://doi.org/10.54929/conf\\_28\\_10\\_2024-03-05](https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-03-05)

163. Загладько Є. SMART і OKR. Основні методи постановки цілей співробітникам. 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/smart-and-okr-basic-methods-of-setting-goals-for-employees/>

164. Прихно Ю. Ресурсно-орієнтований підхід к формуванню стратегії підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на*

транспорті. 2023. №2(83). С. 33-44. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44>

165. Боцула М. Система управління за цілями (МВО): навіщо бізнесу і як автоматизувати. 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/management-by-objectives/>

166. Трішкіна Н. Механізм збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга. *Трансформаційна економіка*. 2024. №3(08). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-7>

167. Чеботарьова Д., Безрук В. Автоматизація вибору оптимальних проектних варіантів систем зв'язку на основі методів багатокритеріальної оптимізації. *Information and communication technologies, electronic engineering*. 2021. Vol. 1, No. 2. P. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.23939/ict2021.02.054>

168. Сакур Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>

169. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 4(51). С. 103–117. DOI: 10.55643/fcaptr.4.51.2023.4103

170. Черкасова Т., Єпіфанова І. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17>

171. Єрмак С. О., Жабровець Ю. О. Стратегічні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств кондитерської галузі України в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №6/1. С. 23–27. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.6\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2022.6(1).5)

ДОДАТКИ

## Додаток А

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Монографії, розділи у колективних монографіях**

1. Lukianchuk O., Tkachuk T. Innovative development of enterprise: essence, factors, element of economic security. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities : collective monograph / Higher School of Social and Economic. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 31–39. ISBN 978-83-937354-6-4 (0,4 д.а., особистий внесок: визначено основні фактори, які сприяють або перешкоджають розвитку інноваційних підприємств в Україні – 0,2 д.а.).

2. Лук'яничук О.М., Ткачук Т.М. Сталий соціо-еколого-економічний розвиток регіонів у кризових умовах господарювання. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): моногр. / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С 91–104. ISBN 978-617-645-340-6 (0,5 д.а., особистий внесок: визначено пріоритетні напрями механізму сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, при розробці алгоритму проведення моніторингу стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів додано до його структурних елементів основні важелі управління та фактори впливу – 0,25 д.а.).

3. Lukianchuk O., Tkachuk T. Transformational processes of the country's economic development. Business Risk in Changing Dynamics of Global. Village 2: Monograph / Edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa, 2019. С. 53–58. ISBN 978-83-65881-19-9 (0,3 д.а., особистий внесок: досліджено сутність концепції «трансформація» та висвітлено підходи до її формулювання вітчизняними та зарубіжними науковцями – 0,15 д.а.).

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

4. Goncharenko O., Holiuk O., Liganenko I., Frum O., Kostyrko A., Tkachuk T. Improving Staff Stimulation Systems: Causal-Consequence Approach. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5, June 2019, 891–894. (Scopus). URL: <https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i5/E7333068519.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: обґрунтування моделі оцінювання для визначення результативності процесу – 0,1 д.а.).

5. Rodchenko L., Goncharenko O., Koval O., Tarasov I., Nemchenko H., Tkachuk T. Optimization of Innovation Projects According To Criteria of Time and Resource Constraints. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Volume 8 Issue 3, September 2019, 1431–1434 (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/B3706078219.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: розроблено базис методології оптимізації обмежень інноваційних проєктів – 0,1 д.а.).

**Статті у фахових виданнях України**

6. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Том. 21, №2. С.312–321. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/24/605-2020-02-04-17-26-21> (1,0 д.а., особистий внесок: висвітлено підходи до формулювання визначення вітчизняними та зарубіжними науковцями понять «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційна стратегія», сформульовано визначення поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства» – 0,5 д.а.).

7. Makoveieva O., Tkachuk T. Organizational-economic and motivational aspects of corporate management. *Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць ОРІДУ*. В. №4 (80). 2019. с. 59–63. URL:

[http://www.oridu.odessa.ua/9/new\\_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/019/Zbirnuk-4-80-2019.pdf) (0,5 д.а., особистий внесок: побудовано та обґрунтовано модель ефективного корпоративного управління – 0,3 д.а.).

8. Бельтюков Є. А., Ткачук Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. №4, Том1, 2020. С. 36–40. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-19.pdf> (0,5 д.а., особистий внесок: проведено систематизацію груп класифікації стратегій промислового підприємства – 0,3 д.а.).

9. Некрасова Л. А., Ткачук Т. М. Діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7599/7569> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-23> (1,0 д.а., особистий внесок: визначено взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного розвитку промислового підприємства, побудовано теплові карти стандартизованих складових індексів ВІІ, ЕІІ, ГІІ, сформовано структурно-аналітичну модель внутрішнього середовища – 0,5 д.а.).

10. Ткачук Т. М. Концептуальний механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства в межах стратегічної екосистеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №6. С. 302-307. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9475> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.302> (1,0 д.а.).

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

11. Лук'янчук О. М., Ткачук Т. М. Сучасні стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнародної науково-

практичної конференції. 7 листопада 2018, Україна, м. Одеса. С. 76–77. (0,1 д.а., особистий внесок: сформульовано критерії вибору сучасних стратегій інноваційного розвитку підприємства – 0,05 д.а.).

12. Ткачук Т. М. Характерні особливості формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції 28 травня 2019, м. Одеса. Одеса: ОНПУ, 2019. С. 60-61. (0,1 д.а.).

13. Lukianchuk O., Tkachuk T., Volkova D. Innovation as a key lever for economic development. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. 18 вересня 2019, м. Одеса. С. 185–186. (0,1 д.а., особистий внесок: проведено аналіз чинників – 0,03 д.а.).

14. Лук'янчук О. М., Ткачук Т. М. Концептуальні підходи до сталого розвитку країни. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. 18 вересня 2019. м. Одеса. С.140–142. (0,1 д.а., особистий внесок: виділено концептуальні підходи щодо визначення основ сталого розвитку – 0,05 д.а.).

15. Бельтюков Є., Дискіна А., Ткачук Т. Смарт-інновації як важливий чинник у розвитку суспільства в умовах невизначеності. *Topical Issues of Society Development in the Turbulence Conditions*: Conference Proceedings of the International Scientific Online Conference. May 30, 2020. The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. Bratislava. С. 278–282. (0,15 д.а., особистий внесок: визначено бар'єри для зростання смарт-інновацій у сучасних умовах невизначеності – 0,05 д.а.).

16. Ткачук Т. М. Типологізація внутрішньої інноваційної спроможності промислових підприємств. *Економіка, управління та право в умовах кризових явищ і глобальних трансформацій*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. 19 березня 2026. Черкаси: ЦФЕНД, 2026. С. 22–24. (0,15 д.а.).

## Додаток Б

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ СТРАТЕГІЙ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Таблиця Б.1 – Порівняльна характеристика типів стратегій інноваційного розвитку за рівнем цифрової зрілості (джерело: авторська розробка)

Ознаки	Характеристика типу стратегії інноваційного розвитку
<i>1. Традиційні стратегії</i>	
1. Мета	Підтримання стабільності та поступове підвищення ефективності за рахунок локальної автоматизації, модернізації обладнання й удосконалення організаційних процедур без радикальної цифрової трансформації.
2. Переваги	Низький поріг інвестицій, використання перевірених технологій, керованість змін, мінімальні збої у виробництві, накопичення базових цифрових компетенцій.
3. Ризики	Технологічна інерційність і замкненість на застарілих технологічних рішеннях, повільна реакція на ринкові зміни, фрагментарність даних, обмежена інтеграція процесів, втрата темпів порівняно з цифровими конкурентами.
4. Доцільність застосування	Підприємства з низьким або середнім рівнем цифрової готовності, що потребують стабілізації операцій і підготовки до подальших етапів трансформації.
5. Очікуваний ефект	Помірне зниження витрат, підвищення надійності процесів, створення організаційно-технологічного підґрунтя для наступних хвиль цифровізації.
<i>2. Цифрово-орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Інтеграція цифрових технологій (ERP/CRM/MES, аналітика даних, IoT, електронні платформи) у ключові бізнес-процеси для управління на основі даних і прискорення інноваційних циклів.
2. Переваги	Суцільна прозорість і відстежування процесів, скорочення витрат і кількості простоїв ресурсів, оперативність прийняття рішень, масштабованість, краща орієнтованість і сервіс.
3. Ризики	Значні капітальні вкладення, кіберзагрози, залежність від IT-інфраструктури та постачальників, потреба у перекваліфікації персоналу, ризики невдалої інтеграції.
4. Доцільність застосування	Підприємства із сформованою IT-архітектурою та управлінською готовністю до змін, що прагнуть оптимізувати ланцюги створення вартості й підвищити інноваційну продуктивність.
5. Очікуваний ефект	Відчутне підвищення продуктивності та якості, зростання рентабельності інновацій та конкурентоспроможності на цифрових ринках.

<i>3. Інтелектуально-мережеві стратегії</i>	
1. Мета	Перехід до екосистемної моделі управління інноваціями на базі штучного інтелекту, хмарних платформ, API-інтеграцій і партнерських мереж (кластерів), що направлено на спільне створення знань і швидку комерціалізацію.
2. Переваги	Поєднання внутрішніх і зовнішніх знань, прискорення наукових розробок через відкриті інтерфейси та дані, гнучкість управління та координації ланцюгів постачання, глобальна масштабованість.
3. Ризики	Підвищенні вимоги до кіберстійкості та управління інтелектуальною власністю, складність координації децентралізованих партнерств, нормативні та юридичні обмеження обміну даними, залежність від платформ.
4. Доцільність застосування	Високотехнологічні підприємства з розвиненим напрямом досліджень та розробок, зрілою аналітикою даних і досвідом участі в кластерах або альянсах, підприємства, що працюють на глобальних ринках і впроваджують відкриті інновації.
5. Очікуваний ефект	Радикальне скорочення інноваційного циклу, створення та утримання технологічного лідерства, зростання капіталізації за рахунок мережевих ефектів і платформної бізнес-моделі.

Таблиця Б.2 – Порівняльна характеристика типів стратегій інноваційного розвитку за впливом на сталий розвиток (джерело: авторська розробка)

Ознаки	Характеристика типу стратегії інноваційного розвитку
<i>1. Економічно орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Забезпечення зростання прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів через інноваційні рішення, спрямовані на оптимізацію виробництва, скорочення витрат і підвищення продуктивності.
2. Переваги	Підвищення рентабельності інновацій, швидке відшкодування інвестицій, стабільність фінансових результатів, формування фінансового потенціалу для подальших інновацій.
3. Ризики	Надмірна орієнтація на економічні результати може обмежити увагу до соціальних і екологічних аспектів, можливе виснаження ресурсної бази.
4. Доцільність застосування	Для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність і забезпечити фінансову стійкість на етапі розширення інноваційної діяльності.
5. Очікуваний ефект	Зростання економічної стабільності, створення фінансового резерву для розвитку сталих інновацій, зміцнення конкурентних позицій.
<i>2. Екологічно орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля через впровадження «зелених» технологій, енергоефективних рішень і систем управління екологічними ризиками.
2. Переваги	Зниження витрат на енергію та ресурси, підвищення екологічної репутації, доступ до міжнародних ринків із високими стандартами екологічної відповідальності, можливість залучення «зеленого» фінансування.

3. Ризики	Значні початкові інвестиції, тривалий період окупності, складність адаптації виробничих процесів до нових стандартів, регуляторна невизначеність.
4. Доцільність застосування	Для підприємств, що прагнуть відповідати принципам ESG, знизити енергозалежність і підвищити екологічну стійкість у довгостроковій перспективі.
5. Очікуваний ефект	Формування енергоощадної виробничої системи, підвищення ефективності ресурсокористування, покращення екологічного іміджу підприємства.
<i>3. Соціально орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Забезпечення сталого розвитку через підвищення якості трудового життя, розвиток людського капіталу, створення безпечних і інклюзивних умов праці, а також посилення соціальної відповідальності бізнесу.
2. Переваги	Зростання мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, поліпшення корпоративної культури, формування позитивного іміджу роботодавця, зміцнення з боку суспільства та партнерів.
3. Ризики	Підвищення соціальних витрат у короткостроковій перспективі, необхідність довгострокових інвестицій у навчання, розвиток і соціальні програми, ризик суб'єктивного сприйняття результатів.
4. Доцільність застосування	Для підприємств, що впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою бізнес-модель і прагнуть гармонізувати економічні цілі з потребами суспільства.
5. Очікуваний ефект	Зростання соціальної стійкості, покращення якості трудових відносин, підвищення репутаційної цінності бренду, формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця Б.3 – Порівняльна характеристика типів стратегій інноваційного розвитку за участю людського капіталу (*джерело: авторська розробка*)

Ознаки	Характеристика типу стратегії інноваційного розвитку
<i>1. Процесно-орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Забезпечення розвитку інноваційної діяльності через залучення працівників, орієнтованих на технологічну експертизу, цифрові компетенції та інженерно-технічні навички, що формують основу технологічних змін.
2. Переваги	Висока точність технологічних рішень, підвищення ефективності виробничих процесів, посилення здатності підприємства до технологічної модернізації.
3. Ризики	Надмірна технократичність управління, обмеження креативності, залежність від вузькопрофільних фахівців, ризик недооцінки соціально-комунікативних аспектів інновацій.
4. Доцільність застосування	Для промислових і високотехнологічних підприємств, де ключову роль відіграє інженерно-технічна складова інноваційного процесу.

5. Очікуваний ефект	Прискорення технологічного оновлення, зростання продуктивності та підвищення технічного рівня конкурентоспроможності підприємства.
<i>2. Знаннєво-орієнтовані стратегії</i>	
1. Мета	Формування інноваційного потенціалу на основі розвитку людського капіталу, управління знаннями та впровадження механізмів навчальної організації.
2. Переваги	Акумуляція інтелектуальних ресурсів, підвищення компетентності персоналу.
3. Ризики	Висока потреба у тривалих інвестиціях у навчання, можливість трати ключових знань через плинність кадрів, складність кількісної оцінки результатів.
4. Доцільність застосування	Для підприємств, які орієнтовані на довгострокову інноваційну стратегію та мають розвинені внутрішні системи управління знаннями.
5. Очікуваний ефект	Зростання інтелектуального потенціалу організації, підвищення ефективності інноваційних процесів і здатності до адаптації у знаннєвій економіці.
<i>3. Креативно-командні стратегії</i>	
1. Мета	Стимулювання інноваційного розвитку через активізацію креативності працівників, створення міждисциплінарних команд і розвиток корпоративного підприємництва.
2. Переваги	Високий рівень генерації нових ідей, гнучкість у прийнятті рішень, підвищення залученості персоналу, розвиток культури співпраці та відкритих інновацій.
3. Ризики	Висока динамічність команд може ускладнювати контроль, ризик конфліктів через різноманітність поглядів, потреба в адаптивному лідерстві.
4. Доцільність застосування	Для підприємств, які впроваджують відкриті інновації, стартап-підходи, внутрішнє підприємництво або проектне управління інноваціями.
5. Очікуваний ефект	Підвищення інноваційної активності, розвиток корпоративної гнучкості, формування креативного середовища та зростання конкурентоспроможності через людський потенціал.

## Додаток В

## РЕЙТИНГОВІ ПОКАЗНИКИ СКЛАДОВИХ ІНДЕКСІВ ГП, EIS, ВП

Таблиця В.1 – Стандартизовані значення складових індексу ГП у 2022-2025 рр. (показники-дестимулятори)

Складові ГП	2022	2023	2024	2025
1. Інституції	0,370	0,074	0,000	1,000
2. Людський капітал і дослідження	0,667	0,556	0,333	1,000
3. Інфраструктура	0,286	0,571	0,714	1,000
4. Ринкова розвиненість	0,000	0,333	0,667	1,000
5. Розвиненість бізнесу	0,545	0,727	1,000	0,000
6. Результати у сфері знань і технологій	0,818	0,455	0,364	1,000
7. Креативні результати	0,222	0,889	0,000	1,000

Таблиця В.2 – Стандартизовані значення складових індексу EIS у 2022-2025 рр. (показники-стимулятори)

Складові EIS	2022	2023	2024	2025
1. Зведений індекс інноваційного розвитку	0,571	0,571	1,000	0,000
2. Людські ресурси	0,157	0,129	0,000	1,000
3. Привабливість дослідницької системи	0,509	1,000	0,182	0,000
4. Фінансування та державна підтримка	1,000	0,881	0,714	0,000
5. Інвестиції підприємств	0,957	1,000	0,885	0,000
6. Використання інформаційних технологій	1,000	0,053	-	0,000
7. Кооперація та взаємозв'язки	1,000	0,989	0,999	0,000
8. Інтелектуальні активи	1,000	0,000	0,771	0,457
9. Вплив інновацій на зайнятість	0,984	0,947	1,000	0,000
10. Вплив інновацій на обсяги продажу	0,000	0,132	0,055	1,000
11. Екологічна стійкість	0,983	1,000	0,896	0,000

Таблиця В.3 – Стандартизовані значення складових індексу ВП у 2019-2021 рр. (показники-дестимулятори)

Складові ВП	2019	2020	2021
1. Концентрація дослідників	0,000	0,667	1,000
2. Ефективність вищої освіти	1,000	0,290	0,000
3. Дослідження і розробки	0,667	0,333	0,000
4. Патентна активність	0,500	0,000	1,000
5. High- tech щільність	0,333	0,000	1,000
6. Продуктивність	0,000	1,000	0,417
7. Додана вартість виробництва	1,000	0,000	0,333

## Додаток Г

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗА МЕТОДОМ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА  
ВНУТРІШНЬОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Етап 1. Розрахунок показників внутрішньої інноваційної спроможності

Таблиця Г.1 – Розрахунок показників внутрішньої інноваційної спроможності ТОВ «VTM Group» (джерело: розраховано автором)

Показник	Формула	Роки			
		2022	2023	2024	2025 прогноз
1	2	3	4	5	6
1. Показники фінансової стійкості					
1.1 Коефіцієнт ліквідності	$K_{\text{лікв}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,09	1,03	1,03	1,05
1.2 Рентабельність продажів	$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	0,0005	0,005	0,048	0,018
1.3 Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,064	0,044	0,078	0,062
2. Рівень технічного оснащення					
2.1 Знос основних фондів	$Z = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$	0,48	0,61	0,15	0,18
2.2 Технологічна інтенсивність	$T = \frac{\text{Незавершені кап. інвестиції}}{\text{Валюта балансу}}$	0	0,0005	0,0002	0,0003
3. Кадровий потенціал					
3.1 Рівень кваліфікації персоналу	$K_{\text{перс}} = \frac{\text{Чис – ть кваліф. персоналу}}{\text{Чисельність персоналу}}$	0,86	0,83	0,91	0,87
3.2 Коеф. плинності кадрів	$P = \frac{\text{Кількість звільнених прац.}}{\text{Середньоблікова к – ть перс.}}$	0,049	0,154	0,057	0,055
3.3 Індекс навчання	$I_{\text{навч}} = \frac{\text{Соціальні витрати}}{\text{Витрати на оплату праці}}$	0,245	0,248	0,248	0,247
4. Організаційна готовність до інновацій					
4.1 Ступінь централізації/децентралізації	$K_{\text{центр}} = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Сукупні операційні витрат}}$	0,048	0,051	0,053	0,051
4.2 Наявність інноваційних підрозділів	$K_{\text{інн.п.}} = \frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Операційні витрати}}$	0,048	0,149	0,092	0,096

Таблиця Г.2 – Розрахунок показників внутрішньої інноваційної спроможності ТОВ «Ірригатор Україна» (джерело: розраховано автором)

Показник	Формула	Роки			
		2022	2023	2024	2025 прогноз
1. Показники фінансової стійкості					
1.1 Коефіцієнт ліквідності	$K_{\text{лікв}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,41	1,59	1,77	1,80
1.2 Рентабельність продажів	$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	0,081	0,082	0,111	0,115
1.3 Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,39	0,43	0,46	0,47
2. Рівень технічного оснащення					
2.1 Знос основних фондів	$Z = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$	0,61	0,63	0,63	0,62
2.2 Технологічна інтенсивність	$T = \frac{\text{Незавершені кап. інвестиції}}{\text{Валюта балансу}}$	0,0019	0,0026	0,0002	0,0015
3. Кадровий потенціал					
3.1 Рівень кваліфікації персоналу	$K_{\text{перс}} = \frac{\text{Чис. – ть кваліф. персоналу}}{\text{Чисельність персоналу}}$	0,77	0,75	0,8	0,85
3.2 Коеф. плинності кадрів	$P = \frac{\text{Кількість звільнених прац.}}{\text{Середньоблікова к – ть перс.}}$	0,066	0,028	0,028	0,028
3.3 Індекс навчання	$I_{\text{навч}} = \frac{\text{Соціальні витрати}}{\text{Витрати на оплату праці}}$	0,2023	0,2002	0,2025	0,2017
4. Організаційна готовність до інновацій					
4.1 Ступінь централізації/децентралізації	$K_{\text{центр}} = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Сукупні операційні витрати}}$	0,24	0,23	0,22	0,21
4.2 Наявність інноваційних підрозділів	$K_{\text{інн.п.}} = \frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Операційні витрати}}$	0,19	0,21	0,22	0,23

Таблиця Г.3 – Розрахунок показників внутрішньої інноваційної спроможності ПАТ «Одескабель» (джерело: розраховано автором)

Показник	Формула	Роки			
		2022	2023	2024	2025 прогноз
1. Показники фінансової стійкості					
1.1 Коефіцієнт ліквідності	$K_{\text{лікв}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,98	0,94	0,96	0,98
1.2 Рентабельність продажів	$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	-0,021	-0,024	0,0029	0,006
1.3 Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,32	0,3	0,26	0,27

2. Рівень технічного оснащення					
2.1 Знос основних фондів	$Z = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$	0,816	0,831	0,816	0,808
2.2 Технологічна інтенсивність	$T = \frac{\text{Незавершені кап. інвестиції}}{\text{Валюта балансу}}$	0,007	0,043	0,048	0,052
3. Кадровий потенціал					
3.1 Рівень кваліфікації персоналу	$K_{\text{перс}} = \frac{\text{Чис - ть кваліф. персоналу}}{\text{Чисельність персоналу}}$	0,65	0,72	0,75	0,78
3.2 Коеф. плинності кадрів	$P = \frac{\text{Кількість звільнених прац.}}{\text{Середньоблікова к - ть перс.}}$	0,068	0,086	0,021	0,021
3.3 Індекс навчання	$I_{\text{навч}} = \frac{\text{Соціальні витрати}}{\text{Витрати на оплату праці}}$	0,21	0,2	0,19	0,19
4. Організаційна готовність до інновацій					
4.1 Ступінь централізації/децентралізації	$K_{\text{центр}} = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Сукупні операційні витрати}}$	0,065	0,06	0,055	0,053
4.2 Наявність інноваційних підрозділів	$K_{\text{інн.п.}} = \frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Операційні витрати}}$	0,028	0,035	0,041	0,043

#### Етап 2. Формування матриці парних порівнянь

Відносно важливість критеріїв визначено шляхом парних порівнянь з використанням шкали Сааті (1-9 та обернені значення). За результатами порівнянь сформуємо матрицю  $A = [a_{ij}]$  (табл. Г.4), де  $a_{ij}$  відображає, наскільки критерій  $i$  важливіший за критерій  $j$ ; виконується властивість взаємооберненості  $a_{ji}=1/a_{ij}$  та  $a_{ii}=1$ .

Таблиця Г.4 – Матриця парних порівнянь А коефіцієнтів критеріїв F, T, H, O (джерело: власні розрахунки)

Чинник	F	T	H	O
F	1	1/3	1/5	2
T	3	1	1/3	4
H	5	3	1	6
O	1/2	1/4	1/6	1

Етап 3. Обчислення сум стовпців матриці. На наступному кроці визначено суми елементів кожного стовпця матриці А та відобразимо отримані результати у табл. Г.5:

$$S_j = \sum_{i=1}^4 a_{ij}$$

Таблиця Г.5 – Суми стовпців матриці А (джерело: власні розрахунки)

Стовпець	Розрахунок	Сума $S_j$
F	$1 + 3 + 5 + 0,5$	9,5
T	$1/3 + 1 + 3 + 1/4 = 0,3333 + 1 + 3 + 0,25$	4,5833
H	$1/5 + 1/3 + 1 + 1/6 = 0,2 + 0,3333 + 1 + 0,1667$	1,7
O	$2 + 4 + 6 + 1$	13,0

Етап 4. Нормалізація матриці парних порівнянь. Для отримання нормалізованої матриці  $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$  кожен елемент стовпця поділимо на суму відповідного стовпця та відзначимо отримані дані у табл. Г.6:

$$\tilde{a}_{ij} = \frac{a_{ij}}{S_j}$$

Таблиця Г.6 – Нормалізована матриця  $\tilde{A}$  (джерело: власні розрахунки)

Чинник	F	T	H	O
F	1/9,5=0,1053	1/3/4,5833=0,0727	0,2/1,7=0,1176	2/13=0,1538
T	3/9,5=0,3158	1/4,5833=0,2182	(1/3)/1,7=0,1961	4/13=0,3077
H	5/9,5=0,5263	3/4,5833=0,6545	1/1,7=0,5882	6/13=0,4615
O	0,5/9,5=0,0526	0,25/4,5833=0,0545	(1/6)/1,7=0,0980	1/13=0,0769

Етап 5. Розрахунок вектора ваг (вектора пріоритетів). Вагові коефіцієнти  $w_i$  визначимо як середнє арифметичне елементів відповідного рядка нормалізованої матриці. Отримані результати розрахунків відзначимо у табл. Г.7:

$$w_i = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 \tilde{a}_{ij}$$

Таблиця Г.7 – Розрахунок ваг  $w_1 - w_4$  (джерело: власні розрахунки)

Чинник	Сума по рядку	Вага $w_i$
F	0,1053 + 0,0727 + 0,1176 + 0,1538 = 0,4494	0,4494/4 = 0,1124
T	0,3158 + 0,2182 + 0,1961 + 0,3077 = 1,0378	1,0378/4 = 0,2594
H	0,5263 + 0,6545 + 0,5882 + 0,4615 = 2,2305	2,2305/4 = 0,5576
O	0,0526 + 0,0545 + 0,0980 + 0,0769 = 0,2820	0,2820/4 = 0,0705

Тим самим отримано ваги:

$$w_F=0,1124; \quad w_T=0,2594; \quad w_H=0,5576; \quad w_O=0,0705.$$

Проведемо перевірку нормування:

$$0,1124 + 0,2594 + 0,5576 + 0,0705 \approx 1,0000.$$

Для проведення розрахунків використаємо ваги з урахуванням округлення:

$$w_F=0,11; \quad w_T=0,26; \quad w_H=0,56; \quad w_O=0,07.$$

Етап 6. Перевірка узгодженості експертних суджень (CI, CR). Для оцінювання узгодженості визначимо  $\lambda_{max}$  через обчислення добутку  $A_w$  та відношення  $(A_w)_i/w_i$  всіх чотирьох груп чинників:

$$A_w = \begin{pmatrix} 1 * 0,1124 + \frac{1}{3} * 0,2594 + \frac{1}{5} * 0,5576 + 2 * 0,0705 \\ 3 * 0,1124 + 1 * 0,2594 + \frac{1}{3} * 0,5576 + 4 * 0,0705 \\ 5 * 0,1124 + 3 * 0,2594 + 1 * 0,5576 + 6 * 0,0705 \\ \frac{1}{2} * 0,1124 + \frac{1}{4} * 0,2594 + \frac{1}{6} * 0,5576 + 1 * 0,0705 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,4514 \\ 1,0561 \\ 2,2877 \\ 0,2868 \end{pmatrix},$$

$$\lambda_i = \frac{(A_w)_i}{w_i}$$

$$\lambda_F = \frac{0,4514}{0,1124} = 4,015$$

$$\lambda_T = \frac{1,0561}{0,2594} = 4,072$$

$$\lambda_H = \frac{2,2877}{0,5576} = 4,072$$

$$\lambda_O = \frac{2,2868}{0,0705} = 4,068$$

Тим самим:

$$\lambda_{max} = \frac{4,015 + 4,072 + 4,103 + 4,068}{4} = 4,079$$

Індекс узгодженості:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,079 - 4}{3} = 0,0263, n = 4.$$

Коефіцієнт узгодженості:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Для  $n=4$  табличне значення випадкового індексу  $RI=0,90$ , отже:

$$CR = \frac{0,0263}{0,90} = 0,029$$

Оскільки  $CR < 0,10$ , рівень узгодженості парних порівнянь є прийнятним, а отримані вагові коефіцієнти можуть бути використані у подальших розрахунках.

## Додаток Д

## АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Тема: виявлення проблем і бар'єрів у процесі реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств

Мета опитування: ідентифікація ключових управлінських, фінансових, технологічних, кадрових та зовнішніх бар'єрів, що виникають у процесі практичної реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств.

Інструкція для респондента:

Для запитань оціночного характеру використовується шкала 0–4, де:

- 0 – не є проблемою / не впливає;
- 1 – слабкий вплив;
- 2 – помірний вплив;
- 3 – суттєвий вплив;
- 4 – критичний вплив.

Отримані результати використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

## РОЗДІЛ А. Загальна характеристика підприємства

1. Галузь діяльності (КВЕД): \_\_\_\_\_
2. Розмір підприємства:
  - мікропідприємство (до 10 працівників)
  - мале (10–49)
  - середнє (50–249)
  - велике (250 і більше)
3. Регіон розташування основних виробничих потужностей: \_\_\_\_\_
4. Посада респондента:
  - власник
  - директор / генеральний директор
  - технічний директор / головний інженер
  - фінансовий директор
  - керівник напряму інновацій / R&D
  - інше: \_\_\_\_\_
5. Чи здійснювало підприємство інноваційну діяльність протягом останніх 3 років?
  - так
  - ні
6. Які види інновацій впроваджувалися (можна обрати декілька):
  - продуктові
  - процесні (технологічні)
  - організаційні
  - маркетингові
  - цифрові рішення / автоматизація
  - екологічні / ресурсозберігаючі
7. Наявність формалізованої стратегії інноваційного розвитку або програми розвитку:

- наявна та використовується
- частково формалізована
- відсутня

#### РОЗДІЛ Б. Особливості реалізації стратегії інноваційного розвитку

8. На якому етапі реалізації стратегії інноваційного розвитку виникає найбільше проблем?

- формування цілей і пріоритетів
- відбір інноваційних проєктів
- фінансування та бюджетування
- впровадження у виробництво
- масштабування
- комерціалізація
- контроль результатів

9. Як часто інноваційні проєкти зупиняються або реалізуються не в повному обсязі?

- майже ніколи
- інколи
- часто
- дуже часто

10. Основні причини зупинки або затримки інноваційних ініціатив (оберіть до трьох):

- нестача фінансових ресурсів
- зношеність виробничого обладнання
- дефіцит кваліфікованих кадрів
- нестача управлінських або цифрових компетенцій
- нестабільність ринку
- регуляторні обмеження
- воєнні ризики
- інше: \_\_\_\_\_

#### РОЗДІЛ В. Оцінка бар'єрів реалізації стратегій інноваційного розвитку (1–5)

C1. Управлінські та організаційні бар'єри

- 11. Відсутність чітких інноваційних пріоритетів і KPI: \_\_\_\_
- 12. Розрив між стратегією інноваційного розвитку та операційними рішеннями: \_\_\_\_
- 13. Недостатня якість управління інноваційними проєктами: \_\_\_\_
- 14. Опір змінам з боку персоналу або управлінської ланки: \_\_\_\_
- 15. Недостатня координація між підрозділами підприємства: \_\_\_\_

C2. Фінансові бар'єри

- 16. Нестача власних фінансових ресурсів: \_\_\_\_
- 17. Обмежений доступ до кредитних ресурсів: \_\_\_\_
- 18. Неможливість довгострокового фінансового планування: \_\_\_\_
- 19. Складність доступу до грантів і програм державної підтримки: \_\_\_\_

C3. Технологічні та виробничі бар'єри

- 20. Високий рівень зношеності основних фондів: \_\_\_\_
- 21. Несумісність нових технологій з наявними виробничими процесами: \_\_\_\_
- 22. Обмежений доступ до сучасних технологій або комплектуючих: \_\_\_\_

C4. Кадрові та компетентнісні бар'єри

23. Дефіцит кваліфікованих кадрів: \_\_\_\_

24. Нестача цифрових компетенцій персоналу: \_\_\_\_

25. Висока плинність кадрів / трудова міграція: \_\_\_\_

C5. Зовнішні бар'єри

26. Нестабільність нормативно-правового середовища: \_\_\_\_

27. Невизначеність попиту на інноваційну продукцію: \_\_\_\_

28. Порушення ланцюгів постачання: \_\_\_\_

29. Воєнні та безпекові ризики: \_\_\_\_

РОЗДІЛ Г. Результативність реалізації стратегії інноваційного розвитку

30. Загальна оцінка результативності реалізації стратегії інноваційного розвитку:

низька

середня

висока

важко оцінити

31. У чому спостерігається найбільший розрив між плановими та фактичними результатами?

строки реалізації

бюджет

технологічний результат

комерціалізація

окупність інновацій

32. Основна причина цього розриву (один варіант):

фінансові обмеження

кадрові проблеми

технологічні обмеження

управлінські фактори

зовнішні ризики

РОЗДІЛ Д. Відкриті запитання

33. Назвіть три найбільш критичні бар'єри реалізації стратегії інноваційного розвитку на Вашому підприємстві:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

34. Які управлінські або інституційні зміни могли б суттєво покращити реалізацію стратегії інноваційного розвитку?

---

Дякуємо за участь в опитуванні!

## Додаток Е

## АПРОБАЦІЯ МЕТОДИКИ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. За даними фінансової звітності підприємства за 2024 рік:

1.1 ТОВ «VTM Group»:

- розмір підприємства: мале підприємство (кількість працівників – 17 осіб);
- чистий дохід від реалізації – 30166,2 тис. грн;
- чистий прибуток – 1438,3 тис. грн;
- активи – 28743,8 тис. грн.

1.2 ТОВ «Ірригатор Україна»:

- розмір підприємства: середнє підприємство (кількість працівників – 73 особи);
- чистий дохід від реалізації – 735000 тис. грн;
- чистий прибуток – 62400 тис. грн;
- активи – 445700 тис. грн.

1.3 ПАТ «Одескабель»

- розмір підприємства: велике підприємство (кількість працівників – 863 осіб);
- чистий дохід від реалізації – 6980000 тис. грн;
- чистий прибуток – 412000 тис. грн;
- активи – 2850000 тис. грн.

Таблиця Є.1 – Узагальнюючі результати оцінювання складових СЕІРП для досліджуваних підприємств (джерело: розраховано автором)

Показник	ТОВ «VTM Group»	ТОВ «Ірригатор Україна»	ПАТ «Одескабель»
<b>1. Цифрово-технологічна складова</b>			
1.1 Коефіцієнт цифровізації виробництва	0,2	0,35	0,6
1.2 Коефіцієнт інноваційної продукції	0,15	0,4	0,55
1.3 Коефіцієнт технологічної інноваційності	0,31	0,42	0,56
<b>2. Організаційно-управлінська складова</b>			
2.1 Коефіцієнт інноваційної активності персоналу	0,18	0,33	0,4
2.2 Коефіцієнт реалізації інноваційних проектів	0,35	0,45	0,55
2.3 Коефіцієнт розвитку людського капіталу	0,4	0,48	0,49
<b>3. Складова сталого розвитку</b>			
3.1 Коефіцієнт ефективності інвестицій	0,5	0,65	0,75
3.2 Коефіцієнт ресурсної ефективності	0,68	0,76	0,85
3.3 Коефіцієнт соціальної стабільності	0,67	0,81	0,89

## Додаток Є



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор,  
д-р. техн. наук, проф.

Дмитро ДМИТРИШИН

\_\_\_\_\_ 2025 р.

## АКТ

використання результатів дисертаційної роботи  
Ткачук Тетяни Миколаївни на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку  
промислового підприємства»  
у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Цей акт виданий Ткачук Тетяні Миколаївні в тому, що її дисертацію на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства» виконано згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» у 2019-2025 рр., а результати її дисертації враховано кафедрою економіки при виконанні таких науково-дослідних робіт:

НДР № 176-69 «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, період виконання 2019-2023 рр.), де авторкою визначено концептуальні засади та принципи розробки інноваційної стратегії підприємства, систематизовано чинники та умови її формування, а також запропоновано концептуальну модель стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств;

НДР № 1854-69 «Розробка методичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі» (Виробничо-комерційна фірма ТОВ «ЗОВНІШТОРГ-МІКРОН», період виконання 08.12.2021-30.06.2022 рр.), де авторкою визначено інструментарій та механізми реалізації інноваційної стратегії підприємства, що передбачають узгодження стратегічних цілей із ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища;

НДР № 248-69 «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003549, період виконання 2024-2028 рр.), де авторкою розроблено методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, виявлено ключові фактори впливу та запропоновано напрями її удосконалення.

Дисертантка приймала участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Керівник НДР № 0119U000743, 0124U003549, №1854-69  
д.е.н., професор

Любов НЕКРАСОВА



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор,

проректор з науково-педагогічної

та виховної роботи

д.т.н., професор Сергій НЕСТЕРЕНКО

## АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Ткачук Тетяни Миколаївни

«Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства»  
у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства», що вивчається здобувачами спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» (4,5 ЄКТС, перший освітньо-професійний рівень) у 6 семестрі, дисципліни «Економіка та організація інноваційної діяльності підприємства», що вивчається здобувачами спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» (4,5 ЄКТС, перший освітньо-професійний рівень) у 7 семестрі, та дисципліни «Управління розвитком підприємства», що вивчається здобувачами спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» (4,5 ЄКТС, другий освітньо-професійний рівень) у 2 семестрі, використовуються такі наукові результати, отримані у дисертації **Ткачук Тетяни Миколаївни**:

- дисципліна «Стратегія підприємства», тема лекції «Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції, стратегічний контекст підприємства»: характеристика основних підходів і тенденцій стратегічного розвитку підприємств, сутності та чинників, що визначають вибір і реалізацію стратегії, аналіз сучасних моделей та методів формування конкурентних і корпоративних стратегій у динамічному ринковому середовищі;
- дисципліна «Економіка та організація інноваційної діяльності підприємства», тема лекції «Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів»: аналіз теоретичних засад інноваційного розвитку економіки, характеристика основних світових і вітчизняних тенденцій інноваційних процесів, визначення ключових чинників та перспектив розвитку інноваційної економіки;
- дисципліна «Управління розвитком підприємства», тема лекції «Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства»: концептуальні засади та принципи розробки інноваційної стратегії підприємства, характеристика основних підходів до її формування, визначення ключових чинників та цілей інноваційного розвитку, аналіз сучасних тенденцій стратегічного управління підприємствами в умовах інноваційної економіки.

Використані результати дисертації Ткачук Тетяни Миколаївни свідчать про глибоке опрацювання нею науково-методичних та прикладних засад формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Висновки та пропозиції відзначаються науковою новизною, можливістю реалізації у практичній діяльності підприємств, тому істотно поліпшують матеріал означених дисциплін і сприяють підвищенню якості підготовки фахівців з формування та удосконалення стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства.

Голова методичної комісії ІЕМ, к.е.н., проф.

Завідувачка кафедри економіки, д.е.н., проф.

Тетяна ЧЕРКАСОВА

Любов НЕКРАСОВА



Виробництво  
балансувальних  
верстатів з 1973 року

Товариство з обмеженою відповідальністю  
«VTM ГРУПП»  
www.vtm.group

Юридична адреса: 65005, Одеська обл., м. Одеса, вул. Бугаївська, буд. 43А, Поштова адреса: Україна, 65031, Одеська обл., м. Одеса, а/с 137  
р/р UA173071230000026006011140273 в АТ «ВСТ БАНК», м. Дніпро, код ЄДРПОУ 40909859, ІПН 409098515520  
тел/факс: (048) 777-06-80, 777-06-86; e-mail: sales@vtm.group

№ 01/17024 від «17» 02 20 26 р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження Ткачук Тетяни Миколаївни на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства» пройшли апробацію та знайшли практичне застосування у діяльності підприємства, а саме:

- 1) впроваджено дорожню карту реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, що забезпечило поетапність її реалізації, узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями та підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю;
- 2) використано результати дослідження щодо аналізу внутрішнього середовища, а саме визначення внутрішньої інноваційної спроможності та визначення рівня розвитку СЕІРП, що сприяло підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та визначенню пріоритетних напрямів інноваційного розвитку.

Підприємство ТОВ «VTM Group» підтверджує, що результати дослідження інтегровано у систему стратегічного планування підприємства, що забезпечило підвищення результативності управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

Генеральний директор  
ТОВ «VTM Group»



Сергій ПОЛІЩУК



65003, Одеська обл., м.Одеса,  
вул. Чорноморського Козацтва, 28  
www.irrigator.ua  
0 800 30 20 10

**ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА»**

Код ЄДРПОУ 38340586  
ІНН 383405821155  
ПАТ «МТБ БАНК»,  
МФО 328168  
р/р UA 07 328168 0000000026009335001

№ 03/01-з від «15» січня 2026 р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати теоретичного та прикладного характеру дисертаційної роботи Ткачук Тетяни Миколаївни на тему «Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства» були апробовані та інтегровані у практичну діяльність підприємств, зокрема:

1) запроваджено методику оцінювання інноваційного розвитку підприємства за трьома ключовими показниками: цифрово-аналітичної готовності, організаційно-управлінської спроможності, орієнтації на сталий розвиток. Застосування методики забезпечило об'єктивну діагностику поточного рівня інноваційного розвитку, виявлення ключових проблемних зон та визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегії;

2) використано результати дослідження для формування оновленого підходу до розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства. На їх основі уточнено стратегічні цілі, удосконалено внутрішні регламенти планування інноваційних заходів, посилено аналітичне обґрунтування управлінських рішень, що сприяло підвищенню ефективності стратегічного управління та інноваційної активності підприємства.

Підприємство ТОВ «Ірригатор Україна» підтверджує, що результати наукового дослідження впроваджені в його операційні та управлінські процеси й використовуються як елемент системи управління інноваційним розвитком.

Заступник директора



Тарасенко С.О.

