

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Бердичевський Антон Віталійович

УДК 330.341.1: 658.14 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

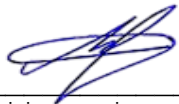
**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Бердичевський А.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Гончар Ольга Іванівна, доктор економічних наук,
професор

АНОТАЦІЯ

Бердичевський Антон Віталійович. Формування інноваційного потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2025.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних положень та науково-методичних підходів щодо формування інноваційного потенціалу підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування інноваційного потенціалу підприємства» визначено сутність інновацій та інноваційний потенціал як інструменти розвитку підприємства за умов ринкової турбулентності; Досліджено теоретико-методичні засади формування інноваційного потенціалу в системі функціонування підприємства і системні властивості управління інноваційною діяльністю підприємств та підвищення інноваційної активності.

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства є складною, багатофакторною та динамічною системою. Він охоплює як матеріально-технічну і фінансову базу, так і людський капітал, інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, організаційні механізми, а також невидимі, але важливі чинники – соціальну культуру, мотивацію, інтелектуальні активи. Інноваційний потенціал формується під впливом як внутрішніх умов (стратегія, структура, компетенції персоналу), так і зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, науково-технологічне середовище, державна політика).

Розгляд системних властивостей управління інноваційною діяльністю дав змогу виділити ключові ознаки системного підходу: цілісність, ієрархічність, відкритість, адаптивність, модульність, самоорганізація та здатність до самонавчання. Усі ці властивості дозволяють не лише підвищити

ефективність інноваційного управління, а й забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Інновації, що інтегруються в систему управління підприємством як структурно-функціональний компонент, набувають якісно нового виміру – вони перетворюються з локальних ініціатив на системний механізм трансформації бізнесу.

Окрему увагу було приділено формалізації процесів управління інноваційним потенціалом. Встановлено, що наявність чітких процедур, стандартів, цифрових інструментів, ключових показників ефективності та систем моніторингу є обов'язковою умовою ефективної реалізації інноваційного потенціалу. Водночас формалізація не повинна вступати в суперечність із креативністю – вона має бути гнучкою, адаптивною, відкритою до змін.

Узагальнення теоретико-методичних засад ідентифікації системних ризиків та бар'єрів, що постають на шляху реалізації інноваційних стратегій, обумовили висновок, що інноваційна діяльність супроводжується специфічними загрозами – стратегічною неузгодженістю, дефіцитом компетенцій, фінансовими ризиками, регуляторною нестабільністю, бюрократичними обмеженнями, організаційною інертністю та культурною закритістю. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови системного підходу, який передбачає не тільки технічні рішення, а й глибоку трансформацію управлінської культури, організаційної структури та взаємодії з зовнішнім середовищем.

У другому розділі дисертації здійснено аналізування процесів формування інноваційного потенціалу на прикладі промислових підприємств. Для комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств на прикладі підприємств легкої промисловості Вінницької області – ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина» в якості методологічної основи було застосовано комбінований підхід, що поєднує кількісні індикатори (витрати, продуктивність, інвестиції, експорт) та якісні характеристики (рівень

цифровізації, наявності стратегії, участь у партнерствах). Це дозволило не тільки порівняти формальні результати діяльності підприємств, але і оцінити структурні аспекти організації інноваційного процесу.

Отримані результати підтвердили значну диференціацію інноваційної ефективності навіть в межах одного регіону та галузі. ПрАТ «Володарка» використовує найбільш збалансований і стратегічно вивірений підхід до інновацій, що проявляється у високій частці інноваційної продукції, постійній модернізації виробничої бази, активному впровадженні цифрових рішень і значних інвестиціях у людський капітал. Саме це підприємство стало прикладом ефективної реалізації інноваційного потенціалу в умовах регіонального ринку. ПрАТ «Калина» отримало проміжні результати: спостерігаються певні зрушення в оновленні обладнання та навчанні персоналу, які одночасно супроводжуються відсутністю повноцінної інноваційної стратегії та низьким рівнем залученості до зовнішніх інноваційних середовищ. ПрАТ «Лілея» виявляє всі ознаки інституційної інерції: майже повна відсутність інвестицій в інновації, слабка модернізація, невиражена кадрова політика й відсутність будь-яких стратегічних намірів в інноваційній сфері.

У ході аналізу було встановлено, що ефективність інноваційної діяльності формується на основі чотирьох взаємопов'язаних компонентів: ресурсного забезпечення (фінанси, технології, кадри), організаційної спроможності (системність управління, стратегія, комунікація), результативності (показники оновлення, ефективності, продуктивності) та стратегічного впливу (позиції на ринку, експортна активність, партнерства). Висока ефективність можлива лише за наявності цілісної інтеграції між цими складовими.

Ключовими виявленими проблемами є: інституційна пасивність (відсутність стратегій), недостатній рівень цифровізації, низькі інвестиції в персонал, слабка експортна орієнтація та відсутність взаємодії з зовнішнім інноваційним середовищем. Ці бар'єри формують замкнене середовище

функціонування, де інновації не мають сприятливого ґрунту для реалізації. Водночас виявлено і низку резервів, що дають змогу наростити інноваційну ефективність: управлінських (впровадження стратегії), технічних (модернізація виробництва), кадрових (інвестування в знання та компетенції).

Таким чином, результати аналізування дозволяють не тільки оцінити поточний стан інноваційної діяльності конкретних підприємств, але і виявити системні тенденції та вузькі місця щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу властиві галузі в цілому. Отримані результати формують аналітичне підґрунття для визначення складових і побудови механізму управління процесами формування і розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств в умовах ринкової турбулентності. Саме із урахуванням виявлених факторів, бар'єрів та внутрішніх резервів необхідно застосовувати інструменти і підходи, здатні забезпечити не лише підвищення інноваційної активності, але і підвищення результативності реалізації інноваційного потенціалу, масштабованості інновацій та зниження ринкових ризиків.

У третьому розділі дисертації обґрунтовано теоретико-методичні засади побудови механізму управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства.

Було здійснено комплексне обґрунтування, побудову та деталізацію механізму управління інноваційним потенціалом промислових підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та системної трансформації національної економіки. Результати розділу мають як теоретико-концептуальний, так і прикладний характер, що дозволяє оцінити його як завершений етап дослідницького проєкту з елементами наукової новизни та практичної придатності.

Перш за все, слід зазначити, що в умовах глобальних змін інноваційна діяльність перестає бути факультативною функцією підприємства і набуває статусу стратегічного чинника конкурентоспроможності. Тому управління

формуванням інноваційного потенціалу не може здійснюватися фрагментарно чи епізодично – воно потребує чітко структурованої, адаптивної, інституціоналізованої системи, яка охоплює усі рівні менеджменту підприємства: від операційного до стратегічного.

У ході реалізації розділу було аргументовано, що управління формуванням інноваційного потенціалу повинно здійснюватися в логіці системного підходу, коли інновації інтегруються в загальну управлінську модель підприємства – як за цілями, так і за ресурсами, процедурами, відповідальністю, контролем. Такий підхід забезпечує не лише узгодженість дій, а й мінімізує ризики конфлікту між інноваційною активністю та поточними бізнес-процесами. У цьому контексті було обґрунтовано доцільність побудови саме механізму управління формуванням інноваційного потенціалу, а не просто переліку інструментів чи заходів.

Сформований у межах дисертації механізм є новим варіантом узагальненої моделі, адаптованої до умов промислових підприємств України – з урахуванням структурних обмежень, інституційної невизначеності, обмеженого доступу до фінансування та слабо виражених горизонтальних взаємодій між учасниками інноваційного процесу. Він побудований як багатокomпонентна система, що охоплює цілі, ресурси, управлінські процеси, організаційну структуру, мотиваційний блок, аналітичну підтримку, механізм зворотного зв'язку та блок стратегічного оновлення. Ця система зображена на рис. 3.2 та має логічну завершеність і можливість масштабування.

Окрему увагу було приділено взаємозв'язкам між елементами механізму, які не мають бути лінійними чи ієрархічними, а вибудовуються як мережеві, динамічні та циклічні. Саме це дозволяє системі функціонувати в умовах невизначеності, забезпечувати швидке коригування дій та стратегічну адаптацію. В межах підрозділу також було розкрито вбудованість механізму у загальну систему стратегічного управління підприємством, що є ключовим чинником його ефективності. Без інтеграції в системи бюджетування,

ключових показників якості (KPI), інформаційної звітності та кадрового управління жоден механізм не може забезпечити результативність діяльності.

У процесі дослідження було розкрито роль сучасних інструментів адаптації до турбулентних змін ринкового середовища – таких як цифровізація, кластерна взаємодія, гнучке управління. Вони не лише допомагають підвищити гнучкість системи, але і формують нову культуру інноваційного управління, орієнтовану на швидкість, відкритість, партнерство, удосконалення та розвиток. Було доведено, що завдяки використанню цифрових технологій та практик відкритих інновацій механізм управління перестає бути суто внутрішнім інструментом – і стає частиною ширшої інноваційної екосистеми.

Ключові слова: потенціал, інновації, інноваційний потенціал, управління, реалізація управління, ефективність, розвиток.

ANNOTATION

Berdychevskyi Anton Vitaliyovych. Formation of the innovative potential of the enterprise. – Qualification scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economy – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions and scientific and methodological approaches to the formation of the innovative potential of an enterprise.

The first section “Theoretical and methodological principles of the formation of the innovative potential of an enterprise” defines the essence of innovations and innovative potential as tools for the development of an enterprise under conditions of market turbulence; The theoretical and methodological principles of managing the innovative potential in the system of the enterprise’s functioning are studied; The systemic properties of managing the innovative activities of enterprises are studied.

It is established that the innovative potential of an enterprise is a complex, multifactorial and dynamic system. It covers both the material, technical and financial base, as well as human capital, information and communication infrastructure, organizational mechanisms, as well as invisible but important factors - culture, motivation, intellectual assets. Innovation potential is formed under the influence of both internal conditions (strategy, structure, personnel competencies) and external factors (market conditions, scientific and technological environment, state policy).

Consideration of the systemic properties of innovation management made it possible to highlight the key features of the systemic approach: integrity, hierarchy, openness, adaptability, modularity, self-organization and the ability to self-learning. All these properties allow not only to increase the efficiency of innovation management, but also to ensure its sustainability in the long term. Innovations that are integrated into the enterprise management system as a structural and functional component acquire a qualitatively new dimension - they are transformed from local initiatives into a systemic mechanism for business transformation.

Special attention was paid to the formalization of innovation potential management processes. It was established that the presence of clear procedures, standards, digital tools, key performance indicators and monitoring systems is a prerequisite for the effective implementation of innovation potential. At the same time, formalization should not conflict with creativity - it should be flexible, adaptive, open to change.

The generalization of the theoretical and methodological principles of identifying systemic risks and barriers that arise in the way of implementing innovation strategies led to the conclusion that innovation activity is accompanied by specific threats - strategic inconsistency, competence deficit, financial risks, regulatory instability, bureaucratic restrictions, organizational inertia and cultural closure. Overcoming these barriers is possible only with a systemic approach, which involves not only technical solutions, but also a deep transformation of management culture, organizational structure and interaction with the external environment.

The second section of the dissertation analyzes the processes of forming the innovative potential of an industrial enterprise. Thus, for a comprehensive assessment of the effectiveness of the innovative activity of industrial enterprises on the example of light industry enterprises of Vinnytsia region - PrJSC "Lileya", PrJSC "Volodarka" and PrJSC "Kalyna" as a methodological basis, a combined approach was used, combining quantitative indicators (costs, productivity, investments, exports) and qualitative characteristics (level of digitalization, presence of a strategy, participation in partnerships). This allowed not only to compare the formal results of the enterprises' activities, but also to assess the structural aspects of the organization of the innovation process.

The results confirmed the significant differentiation of innovation efficiency even within the same region and industry. Volodarka PJSC uses the most balanced and strategically aligned approach to innovation, which is manifested in a high share of innovative products, constant modernization of the production base, active implementation of digital solutions and significant investments in human capital. This enterprise has become an example of effective implementation of innovation potential in the conditions of the regional market. Kalyna PJSC has received intermediate results: certain changes are observed in the renewal of equipment and personnel training, which are simultaneously accompanied by the absence of a full-fledged innovation strategy and a low level of involvement in external innovation environments. Lilia PJSC shows all the signs of institutional inertia: an almost complete lack of investment in innovation, weak modernization, an unexpressed personnel policy and the absence of any strategic intentions in the innovation sphere.

The analysis found that the effectiveness of innovation activity is formed on the basis of four interrelated components: resource provision (finance, technology, personnel), organizational capacity (systematic management, strategy, communication), effectiveness (indicators of renewal, efficiency, productivity) and strategic influence (market positions, export activity, partnerships). High efficiency is possible only if there is a holistic integration between these components.

The key problems identified are: institutional passivity (lack of strategies), insufficient level of digitalization, low investment in personnel, weak export orientation and lack of interaction with the external innovation environment. These barriers form a closed operating environment where innovations do not have a favorable ground for implementation. At the same time, a number of reserves were identified that allow increasing innovation efficiency: managerial (strategy implementation), technical (production modernization), personnel (investment in knowledge and competencies).

Thus, the results of the analysis allow not only to assess the current state of innovation activity of specific enterprises, but also to identify systemic trends and bottlenecks in the formation and implementation of innovation potential inherent in the industry as a whole. The results obtained form an analytical basis for determining the components and building a mechanism for managing the processes of formation and development of innovation potential of industrial enterprises in conditions of market turbulence. It is taking into account the identified factors, barriers and internal reserves that it is necessary to apply tools and approaches that can ensure not only an increase in innovation activity, but also an increase in the effectiveness of the implementation of innovation potential, the scalability of innovations and a reduction in market risks.

The third section of the dissertation substantiates the theoretical and methodological principles of building a mechanism for forming an enterprise's innovative potential.

A comprehensive justification, construction and detailing of the mechanism for managing the innovative potential of industrial enterprises in the conditions of a dynamic external environment and systemic transformation of the national economy was carried out. The results of the section are both theoretical and conceptual and applied in nature, which allows us to evaluate it as a completed stage of a research project with elements of scientific novelty and practical applicability.

First of all, it should be noted that in the conditions of global changes, innovative activity ceases to be an optional function of the enterprise and acquires the

status of a strategic factor of competitiveness. Therefore, management of innovative potential cannot be carried out fragmentarily or episodically - it requires a clearly structured, adaptive, institutionalized system that covers all levels of management: from strategic to operational.

During the implementation of the section, it was argued that the management of innovation potential should be carried out in the logic of a systemic approach, when innovations are integrated into the general management model of the enterprise - both in terms of goals and resources, procedures, responsibility, control. Such an approach ensures not only consistency of actions, but also minimizes the risks of conflict between innovation activity and current business processes. In this context, the feasibility of building a management mechanism, and not just a list of tools or measures, was substantiated.

The mechanism formed within the framework of the dissertation is a new version of the generalized model, adapted to the conditions of industrial enterprises of Ukraine - taking into account structural constraints, institutional uncertainty, limited access to financing and weak horizontal interactions between participants in the innovation process. It is built as a multi-component system that includes goals, resources, management processes, organizational structure, motivational block, analytical support, feedback mechanism and strategic update block. This system is depicted in Fig. 3.2 and has logical completeness and scalability.

Special attention was paid to the relationships between the elements of the mechanism, which should not be linear or hierarchical, but are built as network, dynamic and cyclical. This is what allows the system to function in conditions of uncertainty, ensure rapid adjustment of actions and strategic adaptation. Within the unit, the embeddedness of the mechanism in the general system of strategic management of the enterprise was also revealed, which is a key factor in its effectiveness. Without integration into budgeting, KPI, information reporting and personnel management systems, no mechanism can provide sustainable results.

In the process of research, the role of modern adaptation tools was highlighted - such as digitalization, cluster interaction, flexible management. They not only

increase the flexibility of the system, but also form a new culture of innovative management, focused on speed, openness, partnership, self-learning. It has been proven that it is through the use of digital technologies and open innovation practices that the management mechanism ceases to be a purely internal tool - and becomes part of a broader innovation ecosystem.

Keywords: potential, innovation, innovation potential, management, management implementation, efficiency, development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

а) Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

у наукових монографіях

1. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // Actual problems of modern science: monograph: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Macko M. – Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University, 2024. – P. 32 – 39. (0,64 друк. арк.). <https://elar.khmnu.edu.ua/items/911a355a-8e6f-4fcc-81c0-7f8f3b70568f>

2. Narzędzia marketingowe w zapewnieniu rozwoju innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa i wzrostu konkurencyjności / Berdychevskyi A., Pushkina Yu. // ACTUAL PROBLEMS OF MODERN SCIENCE : monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – 2021. – P. 121 – 128 (0,48 друк. арк.; особистий внесок: обґрунтовано складові системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства на основі використання ринкових маркетингових інструментів – 0,24 друк.арк.).

3. Бердичевський А. Інноваційний потенціал підприємства та його складові: поняття, сутність, еволюція теоретичних поглядів / О. Ціхановська, А. Бердичевський // Фінансова підзвітність суб'єктів господарювання у розвитку громадянського суспільства : монографія / В. Мошинський, Н.

Позняковська, О. Міклуха, О. Дорошенко та ін. Рівне: НУВГП, 2021. - С. 62-69. (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок: уточнено сутність інноваційного потенціалу підприємства та обґрунтовано його складові – 0,4 друк. арк.).*

у закордонних виданнях, що індексуються у

міжнародних наукометричних базах Scopus i Web of Science

4. Berdychevskiy, Anton / Gonchar, Olga; Sharko, Marharyta; Petrushenko, Nataliac; Korniienko, Oksana; Bitiy, Andrii; Berdychevskiy, Anton. Using Probabilistic Dynamics of Innovations to Manage the Recovery and Modernization of Ukrainian Industries. CEUR Workshop Proceedings, 2024, 3668, pp. 186–197. (0,95 друк. арк.; *особистий внесок: конкретизовано передумови застосування інновацій для управління відновленням та модернізацією промисловості України; визначені складові моделі ймовірнісної динаміки інновацій (0,2 друк. арк.).* . Індукується та реферується в міжнародних базах даних: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCO, CrossRef, Google Scholar).

5. Berdychevskiy, Anton. Information Potential and Marketing Innovations in the Enterprise Management System / Gonchar, Olga; Irina Zakryzhevskia; Andrii Bitiy; Irma Dikhaminjia; Berdychevskiy, Anton; Halyna Nahorniak // 14 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2024, 2024, p. 361-364. [DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712552](https://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712552) (0,86 друк. арк.; *особистий внесок: обґрунтовано особливості формування і реалізації інноваційного потенціалу та маркетингових інновацій в системі управління підприємством – 0,15 друк. арк.)).* Індукується і реферується в базах даних: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCO, CrossRef, Google Scholar).

у наукових фахових виданнях України, у тому числі які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

5. Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності / Гончар О., Бердичевський А. // Економіка та суспільство, 2024, Вип. 64. DOI

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4312>

(0,45 друк.арк.; особистий внесок: сформовано теоретико-методичні засади побудови механізму формування інноваційного потенціалу (0,35)).

Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).

6. Бердичевський А. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг / Гончар О., Бердичевський А. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2024, № 78 – С.22-27. DOI

<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1615/1520>

<https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03> (0,5 друк.арк.; особистий внесок: ідентифіковано елементи системи управління формуванням інноваційного потенціалу (0,4). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, WorldCat.:

8. Бердичевський А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств легкої промисловості в конкурентному середовищі / А.В. Бердичевський // Вісник ХНУ, 2023. Серія: Економічні науки, 2023, № 4, С. 522-527. (0,6 друк.арк.).

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-78>

<https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1634/1673>

Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

9. Anton Berdychevskiy. Organizational and marketing support as a factor in the development of the innovative potential of light industry enterprises / Anton Berdychevskiy // Вісник ХНУ, Серія: Економічні науки, 2022, № 6, том 2, С. 418-423. (0,6 друк.арк.). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-70](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-70)

<https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1633/1672>

Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

10. Особливості сучасного етапу та генезис теорії потенціалів підприємства / О.І. Гончар, А.В. Бердичевський // Соціально-економічний

розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18), Т.2. – С. 193-199. (0,7 друк.арк.; особистий внесок: сформовано авторський підхід розуміння інноваційної активності і інноваційного потенціалу (0,5 друк.арк.)).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

11. Berdychevskyi A. Marketing Provision of Entrepreneurial Potential as Factors of Innovative Development on the Example Of Light Industry Enterprisesp / Olga Gonchar, Anton Berdychevskyi // The Role of Universities in Innovative Entrepreneurial Ecosystems: Academic Entrepreneurship and Innovation : International scientific-practical conference. - 19-20 april 2024, Tbilisi, Georgia: Sokhumi State University, 2024, P. 162-170. (0,75 друк.арк.; особистий внесок: обґрунтовано елементи механізму формування інноваційного потенціалу підприємства і його організаційно-маркетингового забезпечення (0,65 друк.арк.)).

12. Бердичевський А.В. Інноваційно-інвестиційна активність бізнес-структур у відновленні української економіки / А. Бердичевський, М. Проскурівський, О. Гончар // Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Хмельницький – Меджибіж, 23-24 травня 2024 року). Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024 , С. 121- 122. (0,25 друк арк..; особистий внесок: обґрунтовано функції інноваційної діяльності у підприємницькому середовищі (0,1 друк.арк.)).

13. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // 10 th Internacional conference X Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: book of abstracts: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Marek M. – 2024. – P. 18. (0,1 друк.арк.).

14. Бердичевський А.В. Маркетингові інновації в цифрову епоху, як чинник розвитку потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський //

Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 вересня 2023 р. – Вінниця, 2023. – Ч. 2 – С. 82 – 88. ISBN 978-966-918-067-4 (0,15 друк.арк.).

15. Бердичевський А.В. Трансформація підприємницького середовища в умовах війни / Бердичевський А.В., Долобанько А.О. // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 61 – 63. (0,25 друк.арк.; *особистий внесок: деталізовано чинники впливу на формування інноваційного потенціалу ринкових чинників (0,15 друк.арк.)*).

16. Бердичевський А. В. Євроінтеграційні трансформації як вектор розвитку інноваційного потенціалу підприємства та його ринкових спроможностей / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – С. 219-221. (0,2 друк.арк.).

17. Бердичевський А. В. Брендинг в управлінні результативністю реалізації підприємницького потенціалу / О. Гончар, А.Битий, А. Бердичевський // Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023, С. 290-293. (0,3 друк.арк.; *особистий внесок: визначено роль маркетингових інструментів у формуванні інноваційного потенціалу (0,1 друк.арк.)*).

18. Бердичевський А. В. Інновації у формуванні потенціалу і конкурентного статусу підприємства / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2022. - С. 254 – 257 (0,3 друк.арк.).

19. Berdychevskyi A. Aktywacja badań marketingowych we wdrażaniu innowacji i zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa / A. Berdychevskyi, Yu. Pushkina // IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). – Khmelnytskyi National University, 2021. – С.95-97. (0,25 друк.арк.; *особистий внесок: сформовано блок-схему функцій інноваційного потенціалу (0,15 друк.арк.)*).

20. Бердичевський А. В. Мотиваційний механізм активізації інноваційних процесів формування потенціалу підприємства / Гончар О. І., Бердичевський А. В. // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 19 лютого 2021 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2021. - С. 186-187. (0,2 друк.арк.; *особистий внесок: обґрунтовано значення мотиваційної функції інноваційного потенціалу (0,15 друк.арк.)*).

21. Бердичевський А.В. Фінансові аспекти формування потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський, К.Я. Мельничук // VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues: Conference Proceedings. International scientific conference, 16-19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine). - Khmelnytskyi National University, 2019. – 179 h. – Р. 171-172. (0,15 друк.арк.; *особистий внесок: сформовано блок-схему функцій інноваційного потенціалу (0,1 друк.арк.)*).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	29
1.1. Інновації та інноваційний потенціал як інструменти розвитку підприємства за умов глобалізаційних змін	29
1.2. Управління інноваційним потенціалом в системі функціонування підприємства	51
1.3. Системні властивості управління інноваційною діяльністю підприємств	71
Висновки до розділу 1	90
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	93
2.1. Особливості розвитку та аналіз стану інноваційної діяльності промислових підприємств у сучасних умовах	93
2.2. Дослідження факторів впливу на інноваційну активність промислових підприємств Вінницької області	114
2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості	138
Висновки до розділу 2	154
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	157
3.1. Організаційно-економічне та маркетингове забезпечення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств	157
3.2. Застосування показників оцінки інноваційної діяльності промислових підприємств за кінцевими результатами з метою її регулювання	169
3.3. Складові елементи та побудова механізму управління інноваційним потенціалом підприємства	182
Висновки до розділу 3	197
ВИСНОВКИ	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	207
ДОДАТКИ	231

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних змін: стрімкої цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, геоекономічної нестабільності та зростання технологічної складності продукції питання ефективного управління інноваційним потенціалом промислових підприємств набуває стратегічного значення. Особливо актуальним це є для національної промисловості України, яка, попри тотальні руйнування та знищення вітчизняних бізнес-структур у прифронтових областях, їх вимушену релокацію, необхідність повоєнної відбудови, наявність технічних, кадрових і технологічних передумов, демонструє низький рівень інноваційної активності, що ставить під загрозу її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливу роль у народногосподарському комплексі країни відіграє легка промисловість. Вона забезпечує не тільки потреби населення у різноманітних товарах, але у довоєнний період була важливим джерелом експорту і надходження валютних коштів. В умовах війни росії на території України, значення галузі актуалізується – багато її підприємств переорієнтувались на виконання замовлень Збройних Сил України та силових відомств щодо забезпечення військових якісним одягом, взуттям та іншим бойовим екіпіруванням. Легка промисловість має великий потенціал для створення робочих місць, зайнятості населення, формування доходів сімей та розвитку країни.

За таких умов виникає об'єктивна необхідність у формуванні та впровадженні цілісного, системного механізму формування та управління інноваційним потенціалом підприємств, який не лише забезпечить ефективне використання наявних ресурсів, отримання синергійного результату, а й створить передумови для розвитку нових компетенцій, цифрових рішень, партнерств та адаптації до глобальних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління інноваційною діяльністю та формування інноваційного потенціалу знайшли відображення у роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Й. Шумпетер, Б. Санто, К. Фрімен, Е. Роджерс, Б. Твісс, Дж. Кларк, А. Кінг, Ф. Малерба, О. Амоша, Б. Андрушків, О. Анісімова, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Гончар, В. Гринчуцький, І.Єпіфанова, С. Ілляшенко, А. Колот, І. Кузнєцова, О. Кузьмін, Л. Любохинець, П. Микитюк, В. Нижник, Ю. Ніколаєв, П. Перерва, І. Репіна, Є.Рудніченко, Т. Степанова, Г. Тарасюк, С. Філіппова, А.Череп та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, дослідження здебільшого зосереджені на загальних аспектах інноваційного розвитку, проблемах державної політики чи стратегічного планування, а не на прикладних механізмах формування та управління інноваційним потенціалом у контексті окремих галузей, зокрема легкої промисловості. Також недостатньо дослідженими залишаються аспекти взаємодії організаційної структури, цифрової трансформації та інституційної відкритості як елементів системи управління інноваційним потенціалом.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах наукової теми «Регулювання національної економіки та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької та біржової діяльності за умов євроінтеграції» (2023-2025 рр., номер державної реєстрації 0123U100797). Результати досліджень також формувалися під час виконання держбюджетних науково-дослідних робіт: «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (5Б-2022, № ДР 0122U001212, 2023р.), де автором обґрунтовано блок-схему управління інноваційним потенціалом в системі менеджменту підприємства; «Розробка стратегій та моделювання інноваційного потенціалу кластеризації соціально-економічних систем в контексті національної безпеки держави» (2Б 2020,

№ ДР 0120U102088, 2021 р.), автором розроблено теоретико-прикладні рекомендації щодо підвищення інноваційної активності у реалізації механізму стратегічного управління потенціалом кластеризації бізнес-структур і розвитку їх інноваційного потенціалу; «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (4Б-2017, № ДР 0113U002062, 2019р.), автором розроблено науково-прикладні рекомендації щодо застосування ринкових інструментів підвищення інноваційної активності та управління інноваційним потенціалом підприємств, а також, госпдогвірної теми № 19-2019 «Розробка системи управління інноваційно-технологічним розвитком підприємства за умов реалізації політики зміцнення національної безпеки держави» (№ ДР 0119U103529, 2021р), де автором розроблено та апробовано модель впровадження сучасних технологій управління інноваційним потенціалом в систему менеджменту підприємства, що відповідає стратегічним напрямам інноваційного розвитку економіки України, визначеним Концепцією розвитку промисловості України, Стратегією цифрової трансформації та положенням Закону України «Про інноваційну діяльність».

Матеріали дисертації використовувалися під час реалізації освітніх програм підготовки здобувачів вищої освіти з економічних і управлінських спеціальностей та в рамках аналітичної підтримки регіональних промислових структур.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах ринкової турбулентності, який поєднує стратегічні, організаційні, фінансові та мотиваційні інструменти впливу для забезпечення інноваційного розвитку.

Для досягнення обраної мети, визначено та вирішено такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні підходи та розкрити концептуальні положення щодо визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства та принципів управління процесами його формування і реалізації;
- ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на інноваційну активність підприємств легкої промисловості в сучасних умовах підприємницької діяльності;
- провести систематизацію науково-методичних підходів і уточнення теоретичного підґрунтя оцінки інноваційного потенціалу підприємства та доповнити його необхідними положеннями;
- обґрунтувати систему показників оцінки інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу за кінцевими результатами, яка відповідає процесам інноваційного розвитку економіки, з метою управління зазначеною діяльністю промислових підприємств, зокрема машинобудівних;
- удосконалити теоретико-методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє виявляти напрями його освоєння та розвитку в умовах ринкової турбулентності;
- реалізувати системний та логістичний підходи до управління процесами формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості;
- удосконалити систему управління інноваційною діяльністю промислових підприємств та інноваційним потенціалом із виділенням структури та функцій;
- розробити методологічні підходи і обґрунтувати складові механізму управління інноваційним потенціалом та побудувати його структурну модель.

Об'єктом дослідження є процеси формування інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних основ формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на прикладі підприємств легкої промисловості.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи наукового пізнання: метод наукових абстракцій, індукції та дедукції, історико-філософський та діалектичний для обґрунтування концептуальних підходів до формування інноваційного потенціалу підприємства; методи аналізу та синтезу для уточнення економічних категорій, пов'язаних з інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом; системного підходу - для ідентифікації факторів і надання характеристик ресурсів, що формують інноваційний потенціал в сучасних умовах ринкової турбулентності; методи узагальнення і синтезу – для аналізу підходів до формування інтегральної оцінки рівня інтелектуального потенціалу підприємства та сприяння його нарощуванню; систематизації та узагальнення – для оцінки тенденцій та пріоритетних напрямів розвитку інноваційного потенціалу промислових вітчизняних підприємств; SWOT-аналіз – для виявлення зовнішніх і внутрішніх впливів; індексні та інтегральні методи — для оцінки ефективності реалізації інноваційного потенціалу; графічний метод – для наочного відображення отриманих результатів; структурно-логічне моделювання та системний метод – для побудови механізму формування й ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства.

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти України, монографії та наукові видання вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційна звітність досліджуваних підприємств Вінницької області, результати анкетування, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і обґрунтуванні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування інноваційного потенціалу підприємства. У процесі

дослідження отримано такі основні результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист:

удосконалено:

- науково-методичний підхід до формування моделі функціонально-структурної декомпозиції інноваційного потенціалу підприємства, який дозволяє узагальнити інформацію про ознаки, умови, фактори інноваційної активності та інноваційного розвитку підприємства, характеристики макро- і мікросередовища її функціонування, наявність можливостей для продукування інновацій задля забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах ринкової турбулентності; модель є основою для систематизації та вивчення інноваційних процесів в компанії, її готовності до інноваційної діяльності;

- теоретико-методичний підхід щодо врахування якісних та кількісних характеристик інноваційного процесу при застосуванні системи показників його комплексної оцінки за кінцевими результатами з метою ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств;

- визначення інноваційного процесу як сукупності основного (від появи інноваційної ідеї до її практичної реалізації) і супутнього процесів (забезпечення основного процесу фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними та іншими ресурсами), що підвищує точність оцінювання результатів реалізації інноваційного потенціалу;

- теоретико-методичний підхід до побудови механізму інноваційного розвитку підприємства в рамках функціонально-структурного підходу, що полягає у комплексному використанні функціональних і ситуаційних складових його реалізації за допомогою: розробки стратегії інноваційного розвитку, розмежування сфери застосування та заходів дії інструментів реалізації механізму інноваційного розвитку. Запропонований механізм, включає принципи, методи та етапи здійснення інноваційних процесів, а також опис цілей, завдань та критеріїв управлінської діяльності,

спрямованої на розвиток підприємницької діяльності інноваційного характеру;

набули подальшого розвитку:

- класифікація інновацій, яка на відміну від існуючих, базується на врахуванні властивостей окремих об'єктів інноваційної діяльності і сприяє визначенню пріоритетних напрямів розвитку промислових підприємств та ефективному управлінню ними;

- маркетинг-логістичний підхід до управління процесами формування інноваційного потенціалу, який ґрунтується на використанні системного підходу до вивчення інноваційних процесів з метою підвищення їх ефективності та результативності;

визначення сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства» як комплексу цілей, та ресурсів і результатів інноваційної діяльності, які взаємодіють між собою і ринковим середовищем за конкретних організаційно-управлінських умов (наявності людського, наукового, фінансового, інституційного та організаційного потенціалів), що забезпечують інноваційну діяльність підприємства, визначають рівень її інноваційного розвитку, спроможність ведення інноваційної діяльності;

- визначення інноваційної діяльності як такої, яка охоплює усі наукові, технологічні, управлінські, фінансові та комерційні заходи, які фактично чи по плану приводять до отримання кінцевого результату – інноваційного продукту, метою реалізації якого є отримання синергетичного ефекту (економічного, соціального, екологічного, наукового, науково-технічного тощо) за рахунок задоволення потреб споживачів у більш динамічний, або результативний спосіб.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні науково-обґрунтованих і методично-завершених положень до рівня практичних рекомендацій, спрямованих на організацію та ефективне функціонування механізму формування інноваційного потенціалу підприємства та управління процесами його реалізації. Сформовані теоретичні

висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності державних установ і підприємств, що підтверджується відповідними документами: Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА (довідка № 2339/01 від 20.11.2024 р.); Хмельницькою торгово-промисловою палатою (довідка № 22-01/1288.1 від 14.10.2024 р.), ПрАТ «Володарка» (довідка № 194 від 10.09.2024 р.), ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»» (довідка № 02/17 від 20.06.2024 р.), ТМ Berdichevski (довідка № 86 від 24.07.2025 р.) (додаток А).

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес і використовуються у Хмельницькому національному університеті при підготовці здобувачів вищої освіти економічних і управлінських спеціальностей в якості основи навчальних дисциплін: «Управління потенціалом підприємства», «Економіка суб'єктів підприємницької діяльності», «Інновації та інноваційне підприємництво», а також при виконанні курсових робіт (довідка про впровадження № 2/12 від 4.01.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до формування теоретико-методичних і прикладних основ формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на прикладі підприємств легкої промисловості. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. Наукові положення, висновки і рекомендації, наведені у роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій. Збір, обробка та інтерпретація статистичних і фінансово-економічних даних по підприємствах ПрАТ

«Володарка», ПрАТ «Калина» та ПрАТ «Лілея» здійснювалися особисто здобувачем. Власною є розробка системи показників ефективності інноваційної діяльності та реалізації інноваційного потенціалу, схеми адаптивного механізму управління, а також побудова порівняльної таблиці та діаграм.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідались автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: III Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні», м. Львів, 2 березня 2023 р.; «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» - II Міжнародний економічний науково-практичний форум, 1-3 грудня 2022р., м.Хмельницький; I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму», 23-24 березня 2023 року (м. Дніпро, Україна); XXI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми планування в ринкових умовах» - 02.12.2022р., м.Хмельницький; II Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні», м. Львів, 25 січня 2022 р.; IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021; Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» м. Львів, 19 лютого 2021 р.; «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства» Всеукраїнської науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених, 16 квітня 2021 р., Кропивницький; VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues: Conference Proceedings. International scientific conference, 16-19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 21 наукову працю, загальним обсягом 9,22 друк. арк., з яких особисто автору

належить 6,08 друк. арк., у тому числі: 3 розділи у колективних монографіях; 2 статті у зарубіжних наукових виданнях, які індексуються у наукометричній базі даних Scopus; 5 статей у наукових фахових виданнях України; 11 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 249 сторінок. Робота містить: 10 таблиць; 21 рисунок, анотацію на 16 сторінках; 3 додатки; список використаних джерел складається із 205 позицій, які розміщені на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інновації та інноваційний потенціал як інструменти розвитку підприємства за умов ринкової турбулентності

Сучасні умови господарювання формуються під впливом глибоких глобалізаційних трансформацій, які охоплюють усі сфери економічної діяльності. Глобалізація економіки супроводжується підвищенням мобільності ресурсів, відкриттям ринків, формуванням єдиних стандартів, зростанням конкуренції, цифровізацією виробничих процесів. У таких умовах здатність промислових підприємств адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та продукти набуває ключового значення. Основним чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства стають інноваційна діяльність, формування і реалізація інноваційного потенціалу, що потребують системного управління та стратегічного підходу.

Як свідчать результати досліджень міжнародних організацій [107, 198, 199, 201, 202], підприємства, які інвестують в інновації та розвиток інноваційного потенціалу, мають вищі показники темпів зростання продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, доходів і рентабельності [198, 200]. Найкраще така тенденція спостерігається в країнах з перехідною економікою, у тому числі і в Україні, де інноваційний прорив здатен компенсувати структурні диспропорції та підвищити ефективність використання обмежених ресурсів.

Поняття «інновація» має багатовимірний характер. Класичне визначення терміну було запропоновано Й. Шумпетером, який трактував інновацію як нову комбінацію виробничих факторів, що виводить виробництво на якісно новий рівень [144]. Згідно з підходами ОЕСР,

інновація – це впровадження нового або значно вдосконаленого продукту (товару чи послуги), процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в практиці підприємства [168].

У «Керівництві Фраскаті» [168], яке є ключовим документом з методології вимірювання інновацій, інновації поділяються на такі типи:

- продуктові – створення нового або значно вдосконаленого товару чи послуги;
- процесні – запровадження нових методів виробництва або постачання;
- організаційні – провадження нових способів організації бізнесу;
- маркетингові – нові методи просування продукції, дизайну, цінової політики.

Усі ці форми інновацій можуть поєднуватися на практиці й виступати в якості основи для стійкого зростання підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, здатностей, компетенцій і механізмів, які забезпечують можливість підприємства створювати, освоювати й поширювати інновації. В науковій літературі існує низка підходів до визначення цього поняття, однак більшість дослідників сходяться на тому, що інноваційний потенціал є інтегрованою характеристикою підприємства, яка відображає його внутрішню готовність до інноваційної діяльності [37, 84, 109, 128, 135].

До основних структурних компонентів інноваційного потенціалу відносять:

- кадрові ресурси – наявність кваліфікованих фахівців, рівень знань і навичок;
- матеріально-технічну базу – обладнання, виробничу інфраструктуру;
- фінансові ресурси – власні та залучені кошти для інвестицій у НДДКР;
- інформаційні ресурси – доступ до науково-технічної інформації, патентів, баз знань;
- організаційні механізми – наявність системи управління інноваційною діяльністю, інноваційна стратегія, гнучкість у прийнятті рішень.

Важливо, інноваційний потенціал не є сталою величиною. Він формується та розвивається під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, змінюється з часом і залежить від стратегічних рішень керівництва.

Інноваційний потенціал формується під впливом складної сукупності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Відповідно до системного підходу, підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і трансформує ресурси у продукти або послуги за допомогою інноваційних рішень.

До зовнішніх чинників належать:

- економічне середовище: рівень розвитку фінансового сектору, податкова система, макроекономічна стабільність;
- політичні умови: державна політика в сфері науки та інновацій, наявність державних програм підтримки;
- технологічні тренди: швидкість поширення цифрових технологій, рівень технологічного прогресу;
- рівень міжнародної інтеграції: доступ до трансферу технологій, міжнародна кооперація.

Внутрішні чинники охоплюють:

- кадрову політику: наявність фахівців із необхідною кваліфікацією;
- стратегічне управління: наявність чітко сформованої інноваційної стратегії;
- фінансовий стан підприємства: можливість інвестувати у ндкр;
- організаційну структуру: гнучкість управлінських рішень, інноваційна культура.

Таким чином, розвиток інноваційного потенціалу вимагає скоординованого управління всіма зазначеними чинниками.

В умовах посилення глобальної конкуренції традиційні джерела конкурентної переваги (низька ціна, масове виробництво) втрачають свою ефективність. Натомість ключовим чинником успіху стає здатність підприємства створювати унікальні цінності – через інновації. У межах ресурсної концепції конкурентоспроможності [90, 128, 135] інноваційний потенціал трактується як стратегічний ресурс, який важко відтворити або імітувати.

Інновації дозволяють:

- знижувати витрати за рахунок оптимізації процесів;
- створювати нові продукти з високою доданою вартістю;
- входити на нові ринки та сегменти;
- зміцнювати лояльність клієнтів за рахунок ціннісних переваг.

У науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане визначення інноваційного потенціалу підприємства. Це пояснюється багатовекторністю підходів до його розуміння – від ресурсно-інструментального до організаційно-системного. Деякі автори наголошують на внутрішніх характеристиках підприємства, інші – на можливостях трансформації ресурсів у інноваційні продукти.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що більшість авторів визначають інноваційний потенціал як системне явище, яке охоплює ресурсний і управлінський компоненти. Водночас, важливо враховувати динамічний характер цього потенціалу: він не є статичним набором ресурсів, а змінюється залежно від внутрішніх процесів та зовнішнього середовища. Саме тому ефективне управління інноваційним потенціалом вимагає не лише його ідентифікації, а й активного розвитку через інституційні, організаційні та фінансові важелі.

Інноваційний потенціал українських промислових підприємств, попри наявність окремих позитивних зрушень, залишається переважно нерозвинутим, фрагментарним та нереалізованим. Головною причиною цього є комплекс проблем, що проявляються як на макроекономічному рівні, так і безпосередньо всередині підприємств. Інноваційна система країни характеризується розбалансованістю, низьким рівнем взаємодії між учасниками, браком довіри та неефективністю інституційної підтримки, що разом формує несприятливе середовище для розвитку інноваційної активності.

Одна з ключових проблем – недостатній рівень фінансування інновацій. Як державний, так і приватний сектори демонструють вкрай

низькі обсяги інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році витрати на наукові дослідження й розробки становили лише 0,36% ВВП [44], що є критично малим порівняно з країнами ОЕСР, де цей показник у середньому перевищує 2% [171]. Варто наголосити, що навіть наявні ресурси часто розподіляються нераціонально, зосереджуючись на короткострокових проектах або адміністративно важливих ініціативах, а не на стратегічно важливих напрямках модернізації промисловості.

Проблеми інноваційного розвитку значною мірою пов'язані з деградацією науково-технічної бази. Більшість науково-дослідних установ, що традиційно забезпечували прикладну підтримку виробництва, втратили фінансування або були реорганізовані. Співпраця між бізнесом і наукою носить епізодичний характер, переважно з ініціативи окремих менеджерів або підприємств. У результаті інноваційні проекти реалізуються в ізольованому режимі, без доступу до ширших джерел знань та експертизи.

Не менш серйозною перешкодою є критичний дефіцит кваліфікованих інженерів, технологів, дослідників. Відтік наукових і технічних кадрів за кордон, скорочення державного замовлення на технічні спеціальності, старіння викладацького складу та низький престиж інженерних професій створили ситуацію, за якої багато підприємств не мають змоги реалізовувати навіть базові інноваційні ініціативи. Брак кадрового резерву доповнюється відсутністю систем професійного розвитку на самих підприємствах: внутрішнє навчання, підтримка інноваційних ідей персоналу, участь у профільних освітніх програмах – усе це або ігнорується, або фінансується за залишковим принципом.

Іншою серйозною проблемою є нерозвиненість інституційного супроводу інноваційної діяльності. Хоча в Україні існує низка структур – Державний фонд розвитку інновацій, Агентство з питань науки, інновацій і технологій, інноваційні парки, — на практиці їхній вплив обмежений. Бюджетне фінансування часто нестабільне або недостатнє, механізми відбору

проектів – непрозорі, а нормативна база – застаріла. У бізнес-середовищі домінує недовіра до таких інструментів, що підсилює відчуття відсутності реальної підтримки з боку держави. У результаті підприємства вимушені діяти в умовах інформаційної та організаційної ізоляції, не використовуючи потенціал кооперації та синергії.

Внутрішні проблеми підприємств також залишаються вагомим стримуючим чинником. Інновації часто не є частиною корпоративної стратегії, їхня ефективність не вимірюється, а інноваційні ідеї не мають чіткого механізму реалізації. У багатьох випадках ініціатива залежить виключно від особистого ентузіазму окремих працівників або менеджерів, а не від сформованої інноваційної культури. Додатково ускладнює ситуацію низький рівень цифровізації управлінських процесів, що знижує гнучкість підприємств і здатність до адаптації.

Усе вищезазначене посилюється загальною економічною невизначеністю, спричиненою війною, енергетичними кризами, логістичними обмеженнями та нестабільністю валютного ринку. У таких умовах інноваційні рішення сприймаються як ризиковані або навіть небажані, особливо на тлі необхідності вирішення нагальних проблем виживання. Тобто підприємства часто концентруються на забезпеченні поточної діяльності, відкладаючи системні зміни на невизначене майбутнє.

Наслідком усіх перерахованих факторів є парадоксальна ситуація: Україна володіє значним інтелектуальним і ресурсним потенціалом, але не має достатньо ефективних механізмів його реалізації. Інноваційний потенціал існує, але він розпорошений, не скоординований і здебільшого не перетворюється у реальні продукти, технології чи ринкові переваги. Без системних реформ і державної політики, спрямованої на створення інноваційного клімату, ці можливості залишатимуться латентними.

Промисловість України в сучасних умовах функціонує в режимі постійного стратегічного виклику. З одного боку, вона залишається фундаментом економіки, формуючи до 20% ВВП та забезпечуючи значну

частину зайнятості [55]. З іншого – промислові підприємства працюють в умовах технологічного зносу, енергетичних ризиків, логістичних обмежень та глобальної нестабільності. Саме в цьому контексті розвиток інноваційного потенціалу набуває критично важливого значення як єдиний реальний шлях до структурної модернізації, зростання продуктивності та утримання конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Виокремлення категорії та головних положень теорії потенціалу підприємства з'явилися наприкінці 60-х років XX століття. Багато авторів-дослідників сучасного стану цієї теорії вказують на те, що вона розвивалася у період монополії марксистської політекономії, яка орієнтувалася саме на аналіз та оцінку наявних факторів виробництва. Це сприяло розвитку «результативного підходу» до визначення суті потенціалу підприємства. Термін «потенціал» походить з латинського «*potentialis*» і датується XIV століттям. Тлумачення даного терміна з англійської мови дещо відрізняється від вищенаведених визначень: «*potential*» – «1) як прикметник (XIV століття): «існування можливості: здатний до розвитку дійсності (потенційної переваги), точно вираженої можливості»; 2) як підмет (1817 р.): дещо, що може розвиватися або здійснюватися; як перспектива: будь-яка різновидність функції, від якої інтенсифікується або досягається певний рівень сфери, яка легко може бути обчислена» [128]. На нашу думку, саме останнє тлумачення має розглядатись в основі теорії потенціалу підприємства, оскільки первинним фактором є існування реальних можливостей у суб'єкта господарювання, який виступає їхнім носієм. Саме трактування потенціалу підприємства визначає і подальший напрямок дослідження даної категорії.

Існуюча система знань, крім визначення самої категорії «потенціал підприємства», представлена класифікацією, характеристикою, структурою, уявленням про процес формування та систему оцінки. Однак, в силу існування різних підходів дослідження цієї категорії відсутнє їхнє оформлення як єдиної теорії. Узагальнення даних знань визначається

необхідністю удосконалення управління підприємством, його сукупним потенціалом, об'єктом якого виступають можливості суб'єкта господарювання.

Визначення категорії «потенціал» настільки різноманітне, що заслуговує окремого дослідження. Так О. Федонін, досліджуючи це поняття в економічній науці, виділилив такі ознаки його класифікації:

- «сукупність ресурсів;
- потужність виробництва;
- загальна ресурсна, економічна, природна характеристика регіону;
- можливість досягнення ефекту» [128].

Дана класифікація релевантна і до категорії «потенціалу підприємства», у всіх його інтерпретаціях (виробничий, ринковий, економічний). Однак, на нашу думку, її слід уточнити, класифікувавши за такими ознаками:

1) як сукупність ресурсів:

- «сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва» [90];
- «кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система» [135];
- «сукупність майнового потенціалу і фінансового стану економічного суб'єкту» [109];
- [характеризується] «сукупністю ресурсів без врахування реальних взаємозв'язків, що утворюються в процесі виробництва» [84];
- «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі, тобто сукупність реальних нагромаджених ресурсів» [90, 37];

2) як потужність:

- «потенціал підприємства є аналогом виробничої потужності підприємства, об'єднання, і тому визначити його можна як „максимально можливий річний, добовий, часовий або віднесений до іншої часової одиниці випуск продукції або виконання робіт, які є кінцевим для об'єкта»; причому

поняття «виробничий потенціал» носить переважно територіальний характер і розповсюджується на визначену територію» [128];

-«виробничий потенціал» «відображає максимальну потужність сфери матеріального виробництва по виконанню робіт на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів» [126].

3) як сукупність можливостей:

- «як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [37];

- конкурентоздатний потенціал – це «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку» [12];

- ринковий потенціал – це «можливість управління його (потенціалу - прим. авт.) ресурсами на певних етапах розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком» [112];

- «максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахування ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціально-культурних та інших обмежень» [8].

4) як здатність досягати результатів:

- «обсяг робіт у приведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при двох-, трьохзмінному режимі роботи і оптимальної організації праці виробництва» [28];

- «потенціал виробництва може бути інтерпретовано як кількісну оцінку результативності виробничої системи» [90];

- «економічний потенціал – здатність підприємства забезпечувати довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [37];

5) як відносини: «під виробничим потенціалом підприємства слід розуміти відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, наявному рівні техніки та технології, передових формах організації виробництва» [93].

Відповідно до ознак визначення, сформувались різні концепції дослідження потенціалу: трактування його як сукупності або як характеристики ресурсів – презентує ресурсну концепцію вивчення даної категорії, а як потужності, сукупності можливостей, здатності досягати результату та відносини – результатну.

Наявність різноманітних ознак підтверджують неоднозначність позиції щодо трактування категорії «потенціалу підприємства», оскільки одна і та сама категорія пов'язується з категоріями «ресурси», «можливості», «здатності», виступає як характеристика чи відносини. Трактування потенціалу підприємства як здатності досягати тих чи інших результатів, звичайно, близьке до поняття використання можливостей, однак їхнє ототожнення є некоректним. Щодо розуміння потенціалу підприємства як сукупності відносин, то, на нашу думку, така позиція не визначає суті поняття, оскільки потенціал підприємства виступає предметом господарських відносин у процесі його реалізації, проте сам по собі не є відносинами.

Однак, при визначенні категорії «потенціал підприємства», наголошуючи на первинності поняття «можливість», не варто відокремлювати їх від поняття «здатність». Під «здатністю підприємства розуміють його особливості, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності» [19], а «можливість – це засіб, умова, обставина необхідна для здійснення будь-чого» [21].

У сучасній зарубіжній економічній літературі поняття «потенціал» трапляється рідко, натомість свого поширення набула тема створення здатностей найкращого використання конкурентних переваг [37, 110], а концепція фірми, застосована на ресурсному підході, вважається такою, що має описовий характер і не дає можливості досліджувати бізнес-процеси. Місце категорії потенціал підприємства займає поняття «динамічні здатності» («Dynamic Capabilities»). Дана теорія гармонійно пов'язує поняття здатностей і можливостей фірми, і нашу думку, втілює в собі основи управління потенціалом підприємства, оскільки, по-перше, враховує мінливість зовнішнього середовища фірми, наголошуючи на існуванні можливостей, а також на необхідності розвитку компетенцій – здатностей – знаходити і використовувати дані можливості. «Динаміка: здатність відновлювати компетенції у відповідності із змінами зовнішнього бізнес-середовища. Здатності: ключова роль стратегічного менеджменту і адаптації, інтеграції та підтвердження організаційних та функціональних компетенцій для співставлення їх вимогам мінливого зовнішнього середовища. Динамічні здатності – можливості фірми інтегрувати, будувати та розпізнавати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до швидких змін зовнішнього середовища» [24]. У таблиці 1.1 представлено узагальнення ключових трактувань цього поняття, що демонструє еволюцію наукових підходів та різноманіття інтерпретацій.

На нашу думку, дана концепція повністю співвідноситься з трактуванням потенціалу підприємства як реальної можливості, оскільки, відображає її суть – здатність до розвитку дійсності.

Найбільш повним вважаємо визначення категорії «потенціал підприємства» як сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища, формувати перспективи розвитку.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика визначень поняття
«інноваційний потенціал»**

№	Автор / Джерело	Визначення інноваційного потенціалу
1	Шумпетер Й. (1934)	Сукупність нових комбінацій ресурсів, що дозволяють здійснювати прорив у виробництві [144]
2	OECD (2018)	Сукупність внутрішніх ресурсів, компетенцій і процесів, що забезпечують здатність до інновацій [168]
3	Кузьмін О.Є., Хома І.Б. (2020)	Інтегральна характеристика можливостей підприємства щодо створення та впровадження інновацій [86]
4	Савчук В.С. (2019)	Потенціал підприємства, сформований на основі науково-технічного, кадрового, організаційного і фінансового забезпечення інновацій [139]
5	Черненко С.В. (2021)	Система взаємопов'язаних елементів (ресурсів, знань, управління), яка визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку [138]

* побудовано за даними [86, 139, 138, 144, 168]

Особливістю визначення досліджуваної категорії є використання понять які характеризують одні і ті ж функціональні сфери діяльності підприємства. Так «потенціал підприємства» ототожнюють з поняттями «виробничий потенціал», «економічний потенціал», «стратегічний потенціал», «ринковий потенціал», які хоча і близькі за змістом, однак є неідентичними і, швидше, виступають функціональною ознакою класифікації видів потенціалу підприємства. Взаємодія даних категорій розглядається у процесі формування потенціалу підприємства, при вивченні його структури. Однак, на нашу думку, узгодження даних категорій є об'єктивною необхідністю дослідження поняття «потенціал підприємства» і його структурування, конкретизації підходів щодо формування механізму управління. Так, підхід до розгляду потенціалу підприємства як сукупності можливостей дозволяє вирішити дану проблему визначивши основні можливості, об'єктивне

існування яких забезпечує життєдіяльність підприємства, та які сприяють реалізації стратегічних цілей.

Однак, слід зауважити, що швидкі та непередбачувані зміни бізнес середовища в сучасних умовах, впливають на формування головної мети та визначення стратегічних завдань господарської діяльності промислових підприємств. Адже, основну мету своєї діяльності кожне підприємство визначає відповідно до особливостей та пріоритетів господарської діяльності, з обов'язковим врахуванням основних факторів впливу зовнішнього середовища, які, у свою чергу, можуть викликати необхідність певного коригування попередньо сформованої мети діяльності суб'єкта господарювання. Формування головної мети діяльності підприємств, здійснюється з урахуванням їх галузевої приналежності, однак, стратегічна орієнтація комерційних суб'єктів господарювання на забезпечення стійкого зростання прибутку, спостерігається в переважній більшості випадків формулювання цілей їх бізнесу.

Дослідження економічної літератури за даною темою, дозволяє виділити три ключові підходи до визначення головної мети діяльності підприємства: 1) період класичної економічної теорії. Головна мета діяльності підприємства спрямована на забезпечення отримання максимальної величини позитивного фінансового результату (прибутку); 2) період теорії стійкого економічного зростання. Основна мета підприємства – забезпечення безкризового (антикризового) розвитку та поступового збільшення обсягів господарської діяльності; 3) період сучасної економічної теорії. Головна мета діяльності підприємства полягає у: максимізації добробуту власників підприємства за рахунок використання одержаного позитивного фінансового результату, який розглядають як ключову умову реалізації основної мети діяльності суб'єкта господарювання; максимальному зростанні ринкової вартості підприємства; максимізації величини доданої вартості; задоволенні потреб споживачів та вимог ринку; здійсненні внеску підприємства в економічний розвиток суспільства.

Ідея максимізації позитивного фінансового результату, як головної мети діяльності підприємства, була започаткована у вченнях представників класичної економічної теорії А. Сміта та А. Курно і практична актуальність її реалізації спостерігалася впродовж досить тривалого періоду часу. Таким чином, спрямованість стратегічної мети на максимізацію позитивного фінансового результату є безперспективною для тих промислових підприємств, діяльність яких орієнтована на забезпечення стійкого підвищення прибутковості та економічного розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Теорія стійкого економічного зростання передбачала реалізацію мети, орієнтованої на безкризовий розвиток та поступове розширення обсягів діяльності підприємства, основним недоліком якої була відсутність можливості поєднання оптимальної реалізації потенціалу прибутковості суб'єкта господарювання при одночасній мінімізації рівня його підприємницького ризику. Оскільки, збільшення величини позитивного фінансового результату часто супроводжується підвищенням ступеня підприємницького ризику для підприємства.

Розвиток сучасної економічної теорії характеризується значним різноманіттям наукових підходів до формування головної мети підприємства, у змісті якої, переважно, в завуальованому вигляді згадується показник позитивного фінансового результату. Вважаємо, що в процесі формування головної мети діяльності підприємства, необхідно обов'язково враховувати умову забезпечення стійкого підвищення прибутковості, вдосконалення потенціалу та економічного розвитку підприємства в довгостроковому періоді, без реалізації якої успішність досягнення основної мети суб'єкта господарювання піддається значному сумніву та не може йти мова про розвиток його економічного потенціалу.

Досвід високорозвинутих країн свідчить про те, що здатність підприємств протистояти кризовим явищам в економіці, спроможність запровадити ефективну реструктуризацію у найвирішальніші періоди

життєвого циклу є визначальними для підвищення рівня їх прибутковості, активізації та мобілізації усіх резервів і засобів антикризового управління.

Потреба у постійних змінах, пристосуванні до зовнішнього середовища та підвищенні антикризового потенціалу є головним стимулом сучасних промислових підприємств за умов розширення інтеграційних процесів.

Тотожним є різноманітність та неоднозначність сучасних підходів вітчизняних науковців до поняття «інноваційний потенціал» визначається його внутрішньою сутністю, в основі якої він формується та інтересах якого імплементується, а також його структурою та функціональністю. Стосовно поняття «інноваційний потенціал», то воно стало концептуальним відображенням феномена інноваційної діяльності, яке розгорталося й уточнювалося шляхом методологічних, теоретичних та емпіричних досліджень і отримало розвиток на початку 80-х років ХХ ст.

Аналіз економічних аспектів поняття «інноваційний потенціал» виявляє широкий спектр підходів до його вивчення, а саме:

1) «інноваційний потенціал – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності» [5];

2) «інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів» [39];

3) «інноваційний потенціал регіону являє собою категорію особливого змісту, що включає не лише інноваційні ресурси й механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці» [135].

У сучасних економічних дослідженнях автори С. Барановська [5] та М. Йохна [69] визначають інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку і чинників, процедур (які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та

підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому) [71, 84]. У такому трактуванні позитивним є акцент на необхідних умовах приведення ресурсів до інноваційного розвитку, хоч не деталізується, які це умови, тому визначення потребує уточнення, оскільки інноваційний потенціал має відмінні від інших видових проявів потенціалу особливості.

Науковець С. Чоботар вважає, що інноваційний потенціал – це міра здатності організації виконати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто можливість до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін [7]. За визначеннями інших вчених інноваційний потенціал – це сукупність природних і трудових ресурсів, організаційних та інформаційних компонентів, матеріальних умов, що функціонують як єдине ціле в умовах впливу факторів зовнішнього середовища з метою вирішення завдань інноваційної діяльності [92].

Враховуючи вказані визначення вважаємо, що інноваційний потенціал є тим підґрунтям на підставі якого розробляються та впроваджуються на підприємстві нововведення, які надалі зможуть задовольнити потреби суб'єктів господарювання. Однак якщо враховувати, що економічні цілі підприємств не завжди є інноваційними, то варто визначаючи інноваційний потенціал обов'язково акцентувати увагу на результати інновацій.

У загальному вигляді під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності. Він містить усі ресурси, що в змозі забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій.

Також інноваційний потенціал забезпечує гнучкість виробничо-господарської системи, її здатність реагувати на зовнішній вплив, адаптуватися відповідно до вимог ринку, змін законодавства тощо. Очевидно, що інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства до вдосконалення або оновлення, він характеризує той максимальний обсяг інноваційної продукції, який можливий при повному

використанні наявних інноваційних ресурсів. Під інноваційними ресурсами будь-якої організації розуміють сукупність фінансових, інтелектуальних і матеріальних коштів, якими володіє підприємство для здійснення інновацій [11]. Таким чином, до внутрішніх інноваційних ресурсів підприємства відносимо:

- персонал організації;
- досягнутий техніко-технологічний рівень;
- відповідність організаційних структур та систем управління інноваційним процесом;
- інтелектуальна власність у формі нематеріальних активів;
- науково-технічний заділ у вигляді незавершених інноваційних проектів;
- наявність ефективної комунікаційної інфраструктури;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності.

Враховуючи основні характеристики потенціалу підприємства, які висвітлені у фаховій літературі, можна сформулювати структуру потенціалу підприємства, яка визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами, інформацією, технологією);
- можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види інноваційної продукції, тобто освітнім, кваліфікаційним та мотиваційним потенціалом;
- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);
- можливостями генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній, управлінській діяльності;
- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової продукції,

використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю, заборгованістю.

Відповідно до структури інноваційного потенціалу підприємства розглянемо його складові, а саме:

1) ринковий потенціал, що відображає рівень відповідності можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій;

2) інтелектуальний потенціал, що визначає можливості генерації і сприйняття ідей, задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій;

3) кадровий потенціал – характеризує можливості персоналу і робітників підприємства застосувати нові знання та технології, організаційні й управлінські рішення, виконати інноваційну продукцію;

4) техніко-технологічний потенціал – здатність оперативно переорієнтовувати виробничі потужності підприємства і налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів;

5) інформаційний потенціал зорієнтований на інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень;

6) фінансовий потенціал окреслює відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства;

7) мотиваційний потенціал розкриває можливість підприємства щодо приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій; виробників нових товарів; інвесторів, постачальників, матеріалів і комплектуючих; торгових і збутових посередників; споживачів;

8) комунікаційний потенціал відповідає за наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища;

9) науково-дослідний потенціал полягає у відображенні створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, спроможності проведення досліджень з метою перевірки ідей, новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції.

Становлення інноваційного потенціалу українських підприємств у промисловості ускладнюється як зовнішніми, так і внутрішніми обмеженнями. Зовнішнє середовище, зокрема глобалізаційні процеси, ставить перед підприємствами вимоги швидкої адаптації до цифрової трансформації, переходу на екологічно чисті технології, відповідності стандартам Industry 4.0. У той же час, більшість українських підприємств працює у форматі інерційної моделі: пріоритет надається збереженню базових виробничих процесів, а не їх оновленню, що призводить до консервації технологічної відсталості.

Особливо гостро це відчувається у галузях, які мають високу енерго- та ресурсоемність – металургія, хімічна промисловість, машинобудування, деревообробка. За відсутності достатніх інвестицій та оновлення основних засобів, у багатьох підприємств спостерігається технологічна деградація, що безпосередньо впливає на здатність генерувати, впроваджувати або навіть адаптувати інновації. Застаріле обладнання, відсутність автоматизації, низька цифрова інтеграція – все це стримує інноваційний прорив.

Внутрішнє середовище підприємств також часто не сприяє інноваційності. Культура змін слабо виражена, інноваційна активність сприймається як додаткове навантаження або витрати без негайного ефекту. Багато підприємств не мають сформованої інноваційної стратегії, системи управління знаннями чи навіть елементарних механізмів збору ідей від персоналу. Відсутні відділи дослідно-конструкторських розробок, не ведеться аналітика ефективності нововведень, не підтримується внутрішнє навчання і розвиток кадрів. Розрив між технічним потенціалом і реальними управлінськими практиками продовжує поглиблюватися.

Крім того, українська промисловість зіштовхується з проблемою «невидимих інновацій»: деякі підприємства фактично здійснюють оновлення продукції, впроваджують нові матеріали або змінюють логістику, але не ідентифікують ці процеси як інноваційні, а отже — не звітують про них і не оцінюють їх результати. Така ситуація породжує статистичну пастку: на рівні показників — низька інноваційна активність, а насправді — потенційна інноваційність, яка не реалізується у стратегію.

Водночас, в окремих промислових секторах України спостерігаються позитивні зрушення. Зокрема, у харчовій промисловості, агропереробці, ІТ-сервісах, фармацевтиці, оборонно-промисловому комплексі виникають нові форми кооперації між бізнесом, наукою та державою. Розвиваються цифрові проєкти, активно впроваджуються елементи автоматизації, штучного інтелекту, формуються бази і банки даних та аутсорсингові системи керування виробництвом. Успішними прикладами є українські компанії, які впроваджують електронне відстеження технологічних циклів, автономні модулі управління енергоспоживанням, інтегровані рішення для дистанційного обслуговування обладнання тощо.

Зростає також участь підприємств у міжнародних програмах технічної допомоги та проєктах співпраці, що дозволяє не тільки залучати грантове фінансування, а і переймати досвід організації інноваційного менеджменту, формування технічного завдання для інновацій, реалізації проєктного управління. Зростає роль експортної орієнтації як каталізатора інновацій — підприємства, що працюють на зовнішній ринок, змушені відповідати високим стандартам якості, логістичної ефективності та екологічності, що автоматично спонукає до технологічних змін.

Перспективи формування інноваційного потенціалу галузей промисловості України значною мірою пов'язані з інституційним оновленням. Створення галузевих платформ інновацій, впровадження регіональних кластерів, розвиток індустріальних парків, а також надання прямих податкових та інвестиційних стимулів для інноваційно активних

підприємств можуть сформувати нову архітектуру інноваційної економіки. Ключову роль у цьому процесі має відігравати держава — не як контролер, а як модернізуючий партнер, що створює передбачувані правила підприємницької діяльності, забезпечує інфраструктуру та знижує ризики для інноваційного бізнесу.

У результаті, сучасна ситуація в українській промисловості хоча й складна, однак містить у собі стратегічний потенціал для якісного перетворення на інноваційних засадах. За наявності правильної системи управління, відповідної державної підтримки та міжсекторальної взаємодії інноваційний потенціал може стати базисом не лише для окремих підприємств, а й для повоєнної відбудови і загального соціально-економічного зростання в Україні.

Проведене дослідження теоретичних засад формування інноваційного потенціалу підприємств дозволяє зробити висновок, що в умовах ринкової турбулентності інновації відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності промислових підприємств. Інноваційна діяльність перестала бути опціональним елементом бізнес-стратегії — у сучасному економічному середовищі вона є визначальним чинником життєздатності підприємства. Структуризація елементів системи управління інноваційним потенціалом представлена на рисунку 1.1.

Інноваційний потенціал, як системна категорія, охоплює не лише наявні ресурси, а й здатність підприємства трансформувати їх у нові продукти, процеси, послуги та організаційні форми. Його формування та реалізація вимагають глибокого стратегічного підходу, багаторівневого управління та інтеграції науково-технічних, кадрових, інформаційних і фінансових компонентів. Визначення, що були розглянуті у підрозділі, демонструють різноманіття підходів до інтерпретації інноваційного потенціалу, однак всі вони сходяться на розумінні його як динамічної, інтегрованої та багатоелементної системи.

Разом з тим, сучасний стан інноваційного потенціалу в Україні є проблемним. Аналіз показав наявність численних бар'єрів, які стримують інноваційну активність підприємств. Серед них — критично низький рівень фінансування, кадровий дефіцит, деградація науково-дослідної інфраструктури, фрагментарність державної підтримки, відсутність інноваційної культури всередині підприємств. У результаті інноваційна діяльність часто носить несистемний або декларативний характер, а інноваційний потенціал не реалізується у вигляді довгострокових стратегічних переваг.

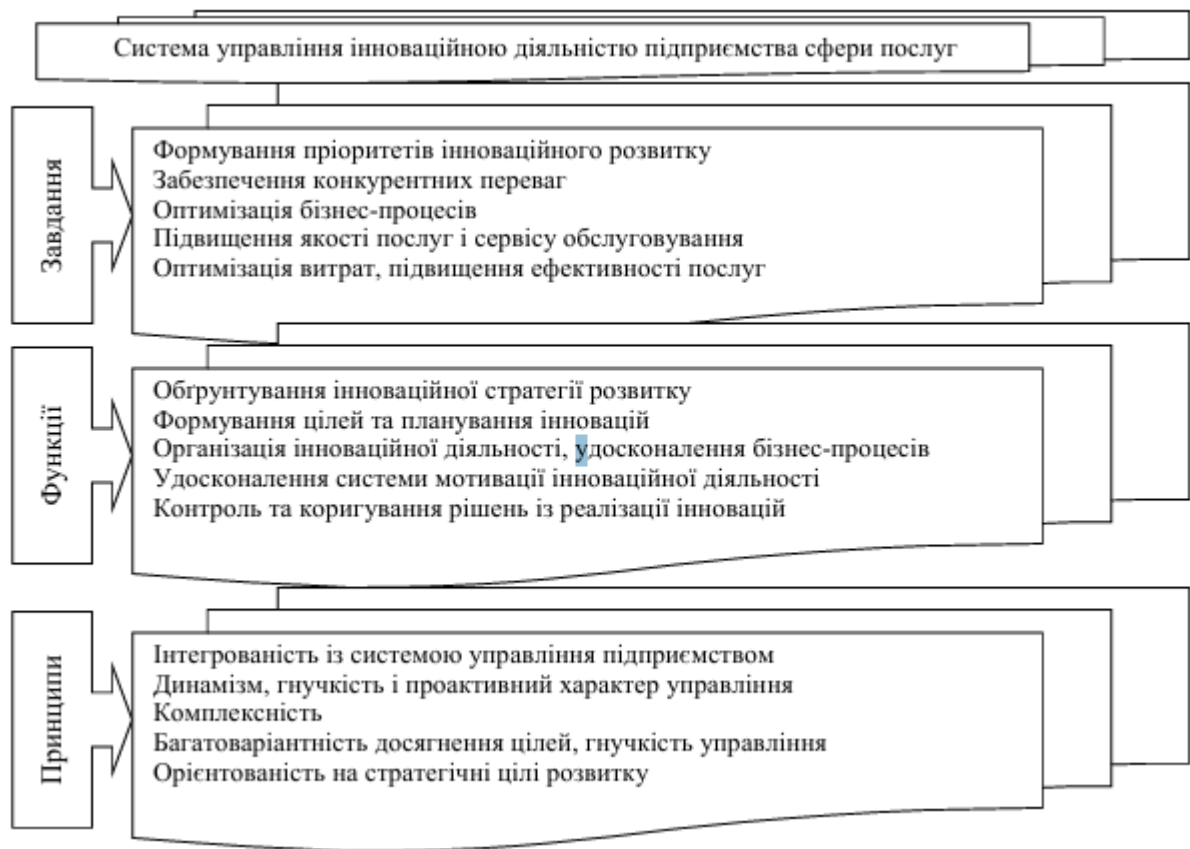


Рис. 1.1. Елементи системи управління інноваційним потенціалом*

* побудовано за даними [3, 20, 32, 42, 133]

Окрему увагу слід звернути на суперечність між потенціалом та його реалізацією: Україна володіє високим рівнем освітнього й технічного ресурсу, однак ці активи не завжди перетворюються на інноваційний продукт через відсутність ефективного управлінського, інституційного та фінансового

супроводу. Такий дисбаланс є основною перешкодою на шляху до формування сучасної інноваційної економіки.

У подальших підрозділах буде розглянуто, як саме ці виклики та загрози формуванню і реалізації інноваційного потенціалу проявляються на рівні промислових підприємств, які фактори впливають на інноваційну активність, а також які підходи до управління інноваційним потенціалом можуть бути ефективними в сучасних умовах. Зокрема, окрему увагу буде приділено емпіричному аналізу інноваційних процесів у промисловості, прикладному виміру індикаторів ефективності, а також пропозиціям щодо побудови цілісного механізму управління інноваційним потенціалом вітчизняних промислових підприємств.

1.2 Управління інноваційним потенціалом в системі функціонування підприємств

Управління підприємством у сучасних умовах набуває багатокомпонентного і динамічного характеру, вимагаючи не лише використання стандартних управлінських процедур, а й високого рівня стратегічного мислення, адаптивності, готовності до ризику, інноваційної ініціативи. Традиційні уявлення про менеджмент як про лінійний процес планування, організації, мотивації та контролю доповнюються новими підходами, зумовленими потребою реагувати на виклики глобалізації, цифровізації, екологічної трансформації, нестабільності політичного середовища.

У сучасному світі підприємство – це не просто виробничо-економічна одиниця, а цілісна соціально-економічна система з відкритими межами, тісною інтеграцією в ринкові, фінансові, інформаційні, соціальні мережі. Його функціонування значною мірою залежить від зовнішніх імпульсів – змін у споживчій поведінці, технологічних проривів, регуляторних вимог,

доступності ресурсів, фінансових обмежень тощо. У відповідь на ці зміни підприємство формує власну модель адаптації, яка базується на внутрішньому ресурсному потенціалі, кадровому складі, культурі управління, інфраструктурі та інноваційних спроможностях.

У такій системі кожна підсистема виконує не лише вузьку функцію, а стає елементом ширшої синергетичної взаємодії. Наприклад, функція управління персоналом (HR-менеджменту) уже не обмежується кадровим діловодством, а включає формування організаційної культури, розвиток лідерства, навчання, управління знаннями. Маркетинг не лише просуває продукт, а формує цінність бренду, вивчає емоційні запити споживача, виступає носієм зворотного зв'язку. Фінансова функція не просто розподіляє бюджет, а підтримує гнучкі моделі фінансування інноваційних проєктів. ІТ-системи не є обслуговуючим інструментом, а виступають рушієм цифрової трансформації всіх бізнес-процесів.

Ця багаторівнева взаємозалежність призводить до необхідності керувати підприємством як інтегрованою системою, де управління – це не сукупність окремих дій, а єдиний логічно-структурований і одночасно гнучкий процес створення, збереження та реалізації вартості. Таке управління передбачає наявність ядра – системи стратегічного менеджменту, яка б координувала дії усіх функціональних блоків відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх цілей розвитку.

Особливу увагу в такому підході необхідно приділяти управлінському контуру адаптації, що забезпечує здатність підприємства до навчання, до перебудови власних процесів у відповідь на нові виклики. Здатність адаптувати підприємницьку діяльність отримує статус постійної необхідності з метою перетворення загроз на нові можливості. І тому структура управління інноваційним потенціалом повинна включати елементи самонастроювання, делегування, цифрової аналітики, комунікативної інтеграції, ризик-менеджменту, оцінювання ефективності та інноваційної

діагностики. Підприємство, яке не інтегрує ці механізми, стає інерційним, вразливим до зовнішніх змін, залежним від обставин.

Відповідно до цього, постає потреба у створенні цілісної, системної управлінської моделі, яка не тільки формально охоплює усі функціональні напрями, а й створює між ними дієві зв'язки. Ключове значення у формуванні механізму управління інноваційним потенціалом мають процеси інтеграції (поєднання підсистем), синергії (створення доданої цінності через взаємодію) та інновацій (створення нового). У структурі підприємства це реалізується через організаційно-функціональні блоки, які можуть виокремлюватись окремими ланками системи управління, або ж функції покладатимуться на уже існуючі підрозділи і, які реалізують логіку управління інноваційним потенціалом: від ідеї – до продукту, від ресурсу – до результату, від стратегії – до операцій.

В сучасних умовах ведення бізнесу, система управління підприємством є відкритою, гнучкою, самооновлюваною системою, яка не просто функціонує в умовах невизначеності, а перетворює цю невизначеність у джерело нових можливостей. Вона базується на здатності поєднувати стабільність структур з гнучкістю бізнес-процесів, традиційні функції з інноваційними підходами до обґрунтування рішень, локальні ресурси з глобальними тенденціями. У цьому контексті управління перетворюється на не просто процес ухвалення рішень, а на постійну взаємодію, навчання, креативне формування майбутнього підприємства.

З урахуванням викладених вище міркувань, ефективне управління підприємством неможливо звести до сукупності розрізнених управлінських дій або окремих функцій. Натомість необхідно розглядати управління як цілісну систему, яка інтегрує всі елементи підприємства в єдиний стратегічно орієнтований механізм. Для того щоб забезпечити результативність такого управління, потрібне чітке розуміння як змісту окремих функцій, так і характеру взаємозв'язків між ними.

Складність і багаторівневість підприємницької діяльності зумовлює потребу в візуалізації логіки управління, що дає змогу описати внутрішню структуру, ієрархію, напрями взаємодії між елементами та рівнями організаційної системи. Одним із ключових методів такої візуалізації є побудова структурних схем, які демонструють як базові, так і допоміжні управлінські елементи в контексті єдиної управлінської парадигми.

Такі схеми дозволяють:

- встановити ієрархію функціональних блоків підприємства;
- показати їхню системну взаємозалежність і взаємодоповнюваність;
- виявити місце кожного блоку в загальному стратегічному циклі управління;
- ідентифікувати критичні точки ухвалення рішень;
- виокремити особливо важливі взаємозв'язки та залежності між стратегічними, операційними та інноваційними напрямками діяльності.

У загальній структурі управління підприємством можна умовно виділити кілька базових елементів:

- стратегічне управління, яке є «верхнім рівнем» системи і визначає довгострокові орієнтири;
- фінансове управління, яке забезпечує ресурсне підґрунтя реалізації цілей;
- операційна діяльність, яка охоплює виробничі та логістичні процеси;
- маркетинг і збут, що забезпечують ринкову орієнтацію й ефективну комунікацію з клієнтами;
- управління персоналом, що відповідає за людський капітал і організаційну культуру;
- інформаційні технології, що служать інфраструктурною основою для цифровізації процесів;
- управління якістю, що гарантує відповідність продуктів і послуг до стандартів і очікувань споживачів;
- інноваційна діяльність, що інтегрує розвиток, навчання, трансформації;

- контроль та аналітика, які замикають цикл управління через оцінку результатів і зворотний зв'язок.

Ключовим принципом, на якому ґрунтується така модель, є взаємопроникнення стратегічного і тактичного рівнів управління. Це означає, що навіть рутинні операції, як-от контроль витрат або прийом на роботу, мають здійснюватися в логіці досягнення стратегічних цілей. Навпаки – стратегічні рішення мають враховувати можливості, обмеження та динаміку поточних бізнес-процесів.

Особливістю сучасних управлінських моделей є також акцент на інноваційності та адаптивності, які мають бути присутніми в кожному елементі системи. Наприклад, не лише відділ науково-дослідних робіт, а й бухгалтерія, логістика, служби управління персоналом мають включатися до «інноваційної екосистеми» підприємства. Інноваційні технології не тільки обслуговують та удосконалюють процеси, а визначають їх архітектроніку. Працівники підприємства (персонал) – не лише виконують функцію, а генерують ідеї. Функція контролю має передбачати не лише спостереження, порівняння із плановими показниками, а формуватись у вигляді аналітичного центру, який би генерував і коригував сценарії для вдосконалення.

З урахуванням таких підходів, доцільно представити структурну схему загальної системи управління підприємством, що відображає логіку взаємозв'язку між основними елементами системи, формуючи єдиний управлінський контур. Ця схема не є статичною: вона передбачає зміну ролей, потоків, пріоритетів залежно від зовнішнього середовища та етапу життєвого циклу підприємства.

На рисунку 1.2 відображено системну модель управління підприємством як відкритої, адаптивної, ресурсно-компетентної структури, яка об'єднує традиційні функції з інноваційними механізмами трансформації.

Структурна схема управління підприємством, представлена вище, є спробою узагальнити сучасний підхід до організації внутрішніх і зовнішніх

управлінських взаємозв'язків у межах єдиної системи. Вона не є виключно графічним зображенням, а виконує важливу методологічну функцію: дозволяє аналітично осмислити склад підприємства як об'єкта управління, визначити ключові вузли впливу, зони відповідальності, а також маршрути прийняття та реалізації рішень.

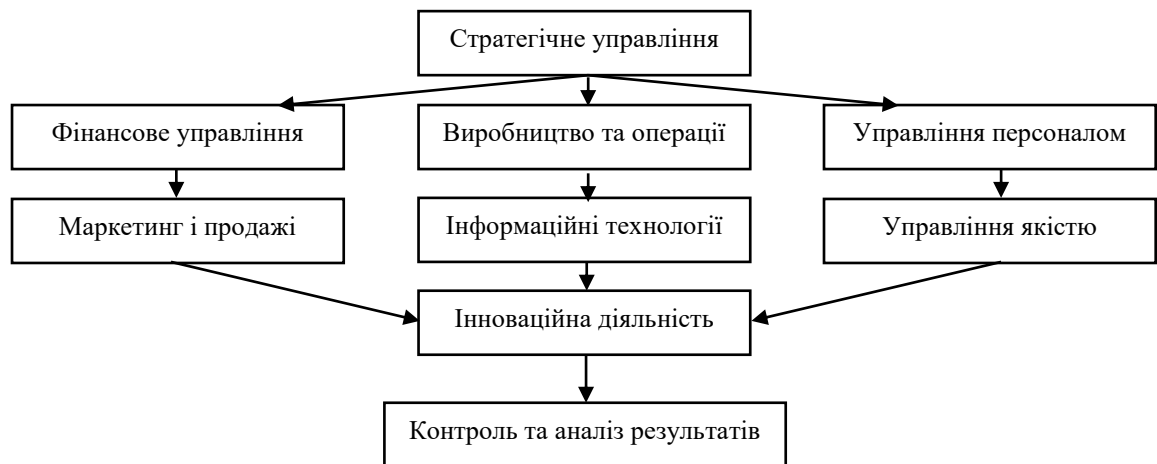


Рис. 1.2 Загальна система управління підприємством*

* побудовано за даними [3, 20, 32, 42, 133]

У центрі моделі знаходиться стратегічне управління – як вища управлінська інстанція, що не тільки формулює місію та цілі підприємства, а й забезпечує ресурсну, нормативну та культурну основу для всіх інших блоків. Саме стратегія формує рамки, в яких функціонують усі підсистеми: вона задає цільову орієнтацію, визначає пріоритети інвестування, обирає бізнес-моделі, формує корпоративну політику. Сучасні підприємства при обґрунтуванні варіанту своєї стратегії мають орієнтуватись на принципи інноваційності.

Фінансовий блок забезпечує підприємство ресурсами для реалізації його цілей, визначає доцільність проєктів, координує бюджетування, управляє ліквідністю, контролює фінансові ризики. Його взаємодія з виробництвом, маркетингом, інноваціями є особливо тісною, оскільки фінансові рішення завжди мають вплив на темпи розвитку, можливість

реалізовувати інноваційні проекти, інвестиційну активність, масштабування операцій.

Виробництво та операції – це основа бізнес-процесів. У цьому блоці відбувається трансформація ресурсів у продукцію або послуги. Ефективність блоку має безпосередній вплив на витрати, якість продукції, рівень задоволення клієнтів. Він тісно інтегрується з ІТ-системами, маркетингом і управлінням персоналом, оскільки потребує точних даних, гнучкої логістики та кваліфікованої робочої сили.

Блок управління персоналом і трудовим та інтелектуальним потенціалом, або система управління персоналом, в умовах знаннєвої економіки набуває стратегічного значення. Підприємство, яке не має доступу до кваліфікованих, вмотивованих та інноваційно орієнтованих кадрів, не має можливостей сталого розвитку. Цей блок відповідає не тільки за підбір, адаптацію та оплату праці, але і за навчання, розвиток, оцінку, збереження та формування організаційної культури.

Маркетинг та збут – ще одна критично важлива підсистема, яка забезпечує зовнішню орієнтацію підприємства. Вона генерує інформацію про ринок, формує споживчі очікування, розробляє товарні пропозиції, організовує канали збуту, ініціює принципи розробки бренду. Її взаємодія з інноваційним блоком — двостороння: маркетинг ініціює нові продукти та тестує результати інновацій та інноваційної діяльності.

Інформаційні технології сьогодні пронизують усю управлінську структуру підприємства – від ведення обліку до стратегічного контролю. Вони дозволяють автоматизувати процеси, створити системи бізнес-аналітики, впровадити ERP, CRM, SCM-рішення. Інформаційні технології не тільки підтримують функціонування, але і трансформують моделі прийняття рішень, дозволяючи запроваджувати діджиталізацію в усіх бізнес-процесах та на усіх рівнях менеджменту підприємства.

Управління якістю має зосереджуватись не лише на контролі відповідності технічним стандартам, а і на постійному вдосконаленні,

запровадженні принципів TQM, Lean, Six Sigma. Це підсистема, має сприяти формуванню конкурентних переваг підприємства, задоволенню потреб і утриманню споживачів, зменшенню втрат.

Інноваційна діяльність і управління інноваційним потенціалом в системі управління підприємством представлена як міжфункціональний блок, який акумулює ідеї, трансформує їх у проекти, координує дослідження і розробки, організовує впровадження технологічних або організаційних змін. Джерелом інновацій можуть бути потреби ринку, або ж креативні ідеї щодо вдосконалень спрямовуються на удосконалення ринкових пропозицій підприємством. Інновації не можуть бути ізольованими — вони повинні бути інтегровані у всі підсистеми: маркетингові дослідження ринку спрямовуються на виявлення нових потреб та нових продуктових пропозицій, фінанси – забезпечують венчурне фінансування, виробництво – адаптує технології, персонал – генерує ідеї та набуває нових компетенцій, інформаційні технології і інформаційний потенціал – сприяють автоматизації інноваційних процесів.

Управлінський цикл завершується контролем та оцінкою результатів. У цьому блоці інформація перетворюється в знання. Аналітична функція дозволяє не лише фіксувати відхилення, а й формувати нові стратегії, уточнювати цілі, змінювати ресурсне забезпечення. У сучасних умовах контроль стає механізмом навчання, самовдосконалення, адаптації, прогнозування та проактивного управління.

Таким чином, схема демонструє, що успішне функціонування підприємства – це не результат зусиль окремих відділів, а результат скоординованої, синергічної роботи системи управління за принципами інноваційності як єдиного організму. Такий підхід забезпечує підприємству адаптивність, швидкість реакції, стратегічну стійкість і, що особливо важливо, готовність до інноваційного оновлення. Саме інноваційна підсистема – як фокусна зона трансформації – вимагає детальнішого аналізу, що й буде зроблено у наступному розділі.

На основі загального уявлення про систему управління підприємством як відкриту, інтегровану, адаптивну структуру, доцільно виділити одну з найважливіших підсистем – управління інноваційним потенціалом. У сучасних умовах саме інновації виступають ключовим джерелом конкурентних переваг, рушієм економічного зростання та запорукою стійкості підприємства в умовах невизначеності та швидких змін.

Важливим є не просто про впровадження окремих інноваційних рішень – технологічних, продуктово-ринкових чи організаційних, а системна здатність підприємства генерувати, приймати, адаптувати та масштабувати інновації. Ця здатність визначається як інноваційний потенціал – багатофакторне, комплексне явище, що охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, управлінських підходів, організаційної культури та стратегічних пріоритетів.

Інноваційний потенціал – це «внутрішня енергія» підприємства, яка трансформується в зовнішні результати: нові продукти, ефективніші процеси, більш гнучку структуру, успішні ринкові позиції. Але сам по собі потенціал не гарантує інноваційного прориву – потрібне цілеспрямоване управління ним, інноваційна активність, що передбачає ідентифікацію, оцінку та збалансування його складових, створення умов для їх активізації, побудову механізмів реалізації, формування зворотного зв'язку.

Особливість інноваційного потенціалу полягає у його латентності: він не завжди безпосередньо вимірюваний або повністю проявлений. Значна частина цього потенціалу може залишатися неактивною – через організаційні бар'єри, відсутність ресурсів, слабку управлінську увагу. Саме тому ключовим завданням стає не лише формування потенціалу, але його активація, розвиток, адаптація до стратегічних цілей підприємства.

На основі попередніх висновків можна конкретизувати послідовність етапів формування інноваційного потенціалу промислового підприємства (рис. 1.3).

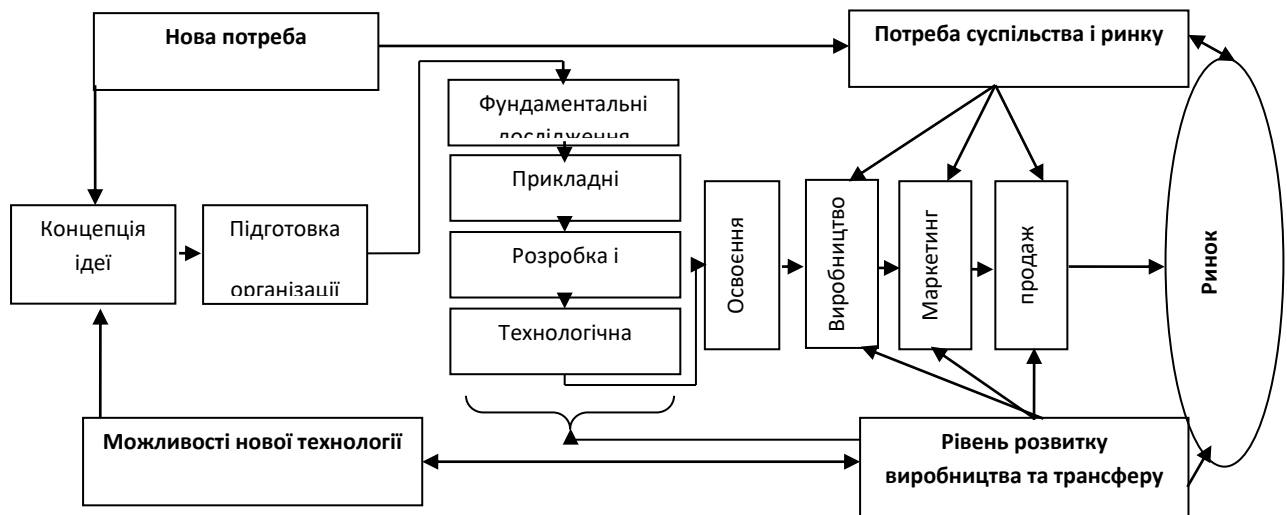


Рис. 1.3 Етапи формування інноваційного потенціалу підприємства*

* побудовано за даними [3, 20, 32, 42, 133]

На цьому етапі особливо актуально говорити про необхідність виділення управління інноваційним потенціалом у самостійну функціональну підсистему підприємства. Такий підхід дозволяє:

- сформулювати чітке бачення ролі інновацій у загальній системі управління;
- забезпечити цілеспрямовану організацію роботи з інноваціями (від ідеї до впровадження);
- розробити відповідну інфраструктуру (інноваційні офіси, відділи трансферу технологій, дослідно-конструкторські підрозділи);
- сформулювати систему мотивації для учасників інноваційного процесу;
- створити умови для інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій, кооперації з науковими установами, стартапами та іншими зацікавленими учасниками інноваційного процесу.

Крім того, управління інноваційним потенціалом потребує аналізу та контролю за процесами його формування та реалізації, адже традиційні показники ефективності бізнесу (прибуток, продуктивність праці, ROI, NPV) не завжди адекватно відображають результативність інноваційних проєктів.

Тому потрібне запровадження спеціальних коефіцієнтів, таких як індекс інноваційної активності, відсоток доходів від нових продуктів, частка інвестицій у інноваційні проєкти, кількість реалізованих інноваційних проєктів тощо.

Не менш важливою є і роль управлінської культури – наскільки організація толерантна до помилок, ризиків інноваційної діяльності, підтримує ініціативу, креативність, стимулює навчання, сприяє внутрішній комунікації. Успішні приклади інноваційних компаній – як в Україні, так і за кордоном – показують, що без зміни управлінського мислення неможливо сформувати розвинутий інноваційний потенціал.

Таким чином, наступний крок дослідження – це побудова структурної моделі системи управління інноваційним потенціалом, що дозволить виділити її складові, оптимізувати взаємозв'язки, інформаційні потоки та механізми реалізації інноваційних процесів у контексті загальної системи управління підприємством. Ця модель дозволить перейти від абстрактного розуміння до практичної реалізації, і може бути основою побудови механізму формування та реалізації інноваційного потенціалу.

Формування та реалізація інноваційного потенціалу на рівні підприємства – це складний управлінський процес, який вимагає чіткого структурування, стратегічного підходу та адаптивної моделі функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Управління інноваційним потенціалом не можна розглядати як окрему функцію чи проєкт – це інтегрований елемент загальної системи управління підприємством, що має вертикальні й горизонтальні зв'язки з усіма структурними підрозділами, ресурсними блоками та управлінськими рівнями. Основні принципи управління інноваційним потенціалом підприємства представлені на рисунку 1.4.

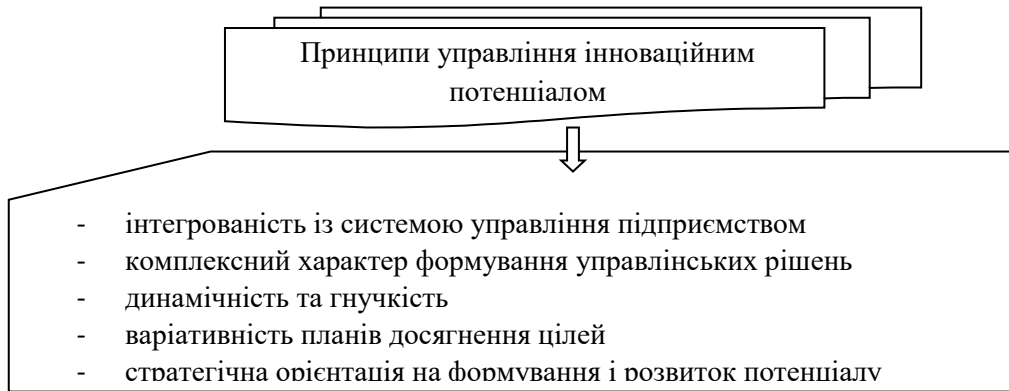


Рис. 1.4 . Основні принципи управління інноваційним потенціалом*

*сформовано автором

Управлінські теорії нового покоління все більше звертаються до системного підходу у розумінні підприємства [32, 126, 130, 133, 134, 140]. У цьому контексті інноваційний потенціал постає не як ресурсний масив, а як активна система, що сама здатна відтворювати, адаптувати та масштабувати інноваційні рішення. Це означає, що управління інноваційним потенціалом повинно охоплювати як вхідні елементи (ресурси, знання, персонал), так і процеси (створення, розвиток, впровадження інновацій), а також результати (нові продукти, технології, бізнес-моделі).

Сучасні підприємства функціонують у складному середовищі багаторівневих взаємозв'язків – із ринком, державою, партнерами, наукою, освітніми установами. Одночасно, інноваційний потенціал не може бути закритим контуром: його ефективність прямо залежить від здатності підприємства інтегруватися в мережі знань, технічного співробітництва, інформаційного обміну. Саме тому все більше уваги науковці і практики приділяють відкритим моделям інновацій, в яких управління інноваційним потенціалом передбачає взаємодію з зовнішніми джерелами – стартапами, науковими кластерами, інкубаторами, ІТ-платформами.

У традиційній ієрархічній структурі підприємства управління інноваціями часто підпорядковується технічному директору або керівнику

дослідницького сектору. Але така модель втрачає ефективність, тому що інновації виходять за межі суто технологічного компоненту, удосконалення технології виробництва. Сучасна практика вимагає створення спеціальних структур управління інноваціями та інноваційним потенціалом, таких як інноваційні офіси, відділи розвитку, функціональні команди з трансформації або навіть окремі бізнес-одиниці, орієнтовані на впровадження інновацій. Це потребує нової управлінської культури, в якій інновації не обмежуються технічними рішеннями, а стають основою стратегії зростання. Можливості створення окремих підрозділів управління інноваційним потенціалом залежать від розміру підприємств та умов ведення бізнесу.

Визначальною особливістю ефективного управління інноваційним потенціалом є наявність цілісної системи – з елементами планування, організації, мотивації, контролю та зворотного зв'язку. Планування має охоплювати як стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, так і тактичні цілі у межах окремих проєктів. Організаційна складова передбачає створення гнучкої структури управління інноваціями, що дозволяє швидко формувати команди, адаптувати ресурси, змінювати пріоритети. Мотиваційний аспект пов'язаний як із матеріальним стимулюванням (премії, частка в прибутку, гранти), так і з нематеріальними факторами – визнанням, професійним розвитком, участю в проєктних групах.

Контроль і моніторинг – ще одна критично важлива ланка, яка часто недооцінюється. Без якісного вимірювання ефективності інновацій (у фінансових, технологічних, операційних показниках) неможливо оцінити реальний вплив інноваційної діяльності. У цьому контексті важливо використовувати комплексні індикатори, які враховують не лише обсяг інвестицій або кількість нововведень, а й вплив на конкурентоспроможність, стійкість до ризиків, репутаційний капітал, ділову активність.

Ще одним визначальним чинником є інформаційно-аналітичне забезпечення управління. Інноваційний процес є інформаційно насиченим, і його успішне функціонування залежить від наявності ефективних систем

збору, обробки та аналізу інформації. Тут особливу роль відіграє цифровізація – використання інформаційних систем, баз даних та баз знань, бізнес інкубаторів та стартапів. Без належної цифрової підтримки управління інноваціями стає інтуїтивним і хаотичним.

Окрім внутрішнього рівня підприємства, управління інноваційним потенціалом має взаємодіяти із зовнішнім середовищем: державними програмами підтримки, банками, міжнародними проєктами, венчурними фондами, інституціями ЄС, асоціаціями тощо. Вдале управління передбачає не лише ефективне використання внутрішніх ресурсів, а й здатність залучати зовнішні – знання, технології, фінансування, партнерство, об'єднувати зусилля стейкхолдерів і створювати кластери.

Управління інноваційним потенціалом підприємства, будучи однією з ключових функцій сучасного стратегічного менеджменту, потребує не лише чітко визначених цілей і ресурсів, але й системного бачення процесів, структур і зв'язків. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростаючої складності внутрішніх організаційних процесів та високих вимог до результативності управлінських рішень, традиційні лінійні підходи до інноваційної діяльності вже не забезпечують належної ефективності. Актуалізується потреба в побудові цілісної системи управління, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але їх ініціювати, створюючи власні інноваційні сценарії розвитку.

Системне управління інноваційним потенціалом повинне передбачати взаємодію кількох ключових компонентів: стратегічного планування, організаційної координації, кадрової політики, інформаційного забезпечення, мотивації персоналу, моніторингу ефективності та безперервного удосконалення. Усі ці елементи повинні працювати не ізольовано, а в єдиній взаємопов'язаній моделі, яка враховує специфіку підприємства, його внутрішній стан, стратегічні цілі та виклики зовнішнього середовища.

З метою візуалізації взаємозв'язків між основними елементами управління інноваційним потенціалом у межах підприємства, доцільно

подати структурну схему, яка репрезентує логіку побудови, взаємодію функцій, послідовність дій та ітераційність процесу. Такий підхід дозволяє на практиці реалізувати принцип системності, а також виявити ключові чинники впливу на ефективність інноваційної діяльності (див. рис. 1.5).

Представлена схема ілюструє базову модель управління інноваційним потенціалом підприємства з урахуванням сучасних вимог до відкритості, цифровізації, персоналізованого підходу до знань і культури інновацій. Представлена схема візуалізує логіку побудови ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємства, заснованої на принципах цілісності, інтеграції та зворотного зв'язку.

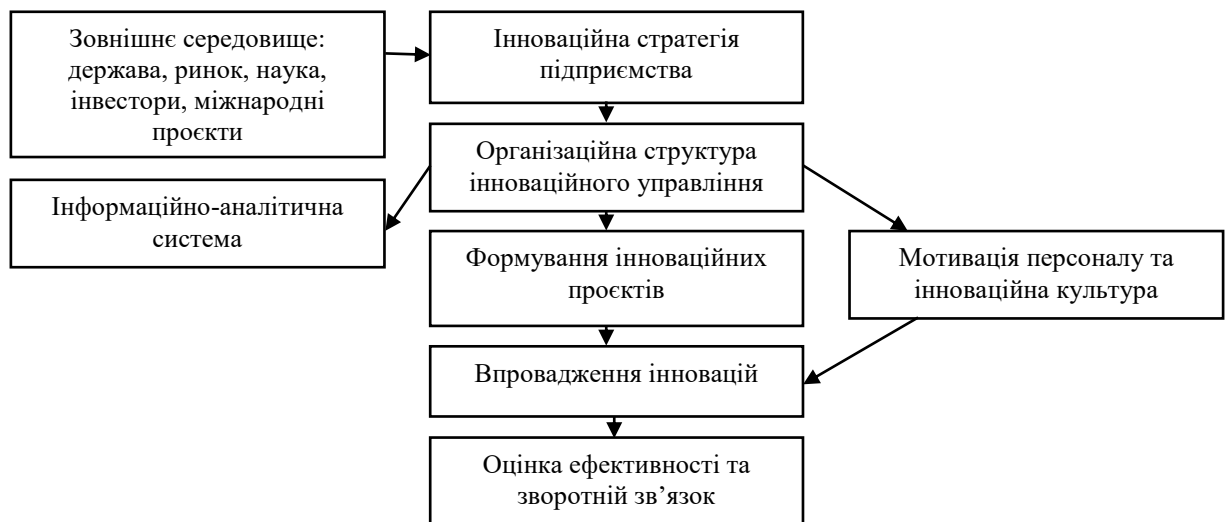


Рис. 1.5 Схема системи управління інноваційним потенціалом підприємства*

* побудовано за даними [6, 34, 3784, 109, 135]

Зовнішнє середовище представлене державними програми, науковими установами, інвесторами, особливостями ринкових умов ведення бізнесу. Саме воно формує виклики, можливості та обмеження, в яких функціонує підприємство. Результатом адаптації до цих умов є інноваційна стратегія підприємства, що задає напрямок розвитку інноваційного потенціалу та пріоритети інноваційної діяльності.

Організаційна структура управління забезпечує реалізацію стратегії через розподіл повноважень, створення команд, визначення процесів. Вона

пов'язана із трьома ключовими ланками: інформаційно-аналітичною системою, що формує інформацію і забезпечує прийняття рішень на основі даних; процесом формування інноваційних проєктів (генерація ідей, розробка, оцінка, планування); та мотивацією персоналу і розвитком інноваційної культури, що створює умови залученості співробітників до інновацій та генерування ідей.

Ці блоки реалізуються через впровадження інновацій, де рішення інтегруються у виробництво, технології, продукти. Завершує контур оцінка ефективності та зворотний зв'язок – механізм, що дозволяє скоригувати стратегію, структуру та ресурси на основі аналізу результатів та ситуаційному підході до прийняття управлінських рішень.

Схема підкреслює, що управління інноваційним потенціалом – це не лінійний процес, а динамічна система з багаторазовими циклами, в якій ключову роль відіграють інтегрованість, адаптивність та безперервне вдосконалення.

У класичній теорії управління підприємство розглядається як цілісна соціально-економічна система, яка функціонує на основі стратегічного планування, організації, мотивації та контролю. Управлінська система має чітко визначену ієрархію, горизонтальні та вертикальні зв'язки, зворотні інформаційні канали та адаптивні механізми реагування на зовнішні зміни [3, 20, 26, 32, 42, 59, 66, 118]. Вона забезпечує не лише оперативне функціонування виробничо-господарських процесів, а й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Проте в умовах посилення глобалізаційних викликів, цифрової трансформації та динаміки ринкових очікувань виникає потреба в перегляді традиційної парадигми управління. На перший план виходять гнучкість, здатність до навчання, інноваційність і відкритість до змін. Підприємства, які залишаються в межах бюрократичних структур і функціонують за інерцією, поступово втрачають ринкові позиції. Натомість ті, хто вбудовує інновації в

структуру своєї діяльності, демонструють високу стійкість, адаптивність і зростання навіть у кризових умовах.

Саме тому виникає об'єктивна потреба в формуванні підсистеми управління інноваційним потенціалом, яка інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства, але має власну логіку, структуру, функції та інструменти. Така підсистема орієнтована на виявлення, підтримку, розвиток і реалізацію інновацій як основи стратегічного оновлення бізнесу. Вона не замінює традиційні управлінські функції, а доповнює їх, створюючи цілісний інноваційний контур.

На практиці це означає, що кожна складова загальної управлінської системи – фінанси, кадри, маркетинг, виробництво, ІТ – повинна мати свою «інноваційну проекцію». Наприклад, фінансовий директор – не лише розпорядник бюджету, а й координатор інвестицій науковій розробки; HR-директор – не лише адміністратор кадрів, а й агент формування інноваційної культури; маркетинг – не лише канал продажу, а й джерело ідей для нових продуктів на основі зворотного зв'язку від клієнтів. У цьому сенсі система управління інноваційним потенціалом стає крос-функціональною та інтегративною, пронизуючи всі рівні організаційної структури.

Така логіка визначила напрями подальших досліджень щодо процесів побудови системи управління інноваційним потенціалом підприємства.

У межах підприємства управління інноваційним потенціалом передбачає реалізацію низки функціональних напрямів, які охоплюють повний цикл інноваційної діяльності – від ідеї до впровадження та масштабування результату. Кожен з цих напрямів вимагає специфічних компетенцій, інструментів та ресурсів, а їх узгодженість є передумовою ефективності системи загалом.

Найважливішим етапом є аналіз та виявлення потреб у змінах. Тут основна увага приділяється оцінці ринкових, технологічних, регуляторних та внутрішньоорганізаційних чинників, які можуть слугувати поштовхом для початку інноваційного процесу. Інформація про тренди, нові технології,

конкуренцію, запити споживачів, рівень задоволеності працівників аналізується через системи бізнес-інтелекту, регулярний моніторинг, SWOT-аналізи тощо.

Другим напрямом є генерація та відбір інноваційних ідей, де важливо забезпечити відкритість до пропозицій з усіх рівнів організації, включно з персоналом. Застосовуються такі методи, як стратегічна сесія, метод Делфі, мозкові штурми, скринінг ідей та інші. Ідеї, що відповідають цілям підприємства, формалізуються у концепції або проєкти, які проходять попередню оцінку життєздатності, інноваційності, комерційної доцільності.

Третім етапом є планування та реалізація інноваційних проєктів, що включає формування команд, визначення цілей, часових рамок, бюджету, індикаторів успіху. Саме тут особливої ваги набуває застосування гнучких методологій управління – таких як інтеративні розробки, поетапність роботи команд, система контролю логістичного ланцюга з точки зору виробництва – які дозволяють швидко адаптуватися до змін і підтримувати високу залученість учасників.

Наступний етап – впровадження інновацій у виробничо-господарську діяльність, що супроводжується адаптацією бізнес-процесів, навчанням персоналу, запуском пілотних проєктів, діагностикою, внутрішнім маркетингом і технічною інтеграцією. Успішне впровадження часто залежить від того, наскільки добре інновації були узгоджені з організаційною структурою та корпоративною культурою.

Завершальним і не менш важливим, є моніторинг та оцінка результатів, який дозволяє не тільки фіксувати досягнення, але й виявляти вузькі місця, помилки, відхилення. Результати оцінки використовуються як для вдосконалення поточних рішень, так і для оновлення загальної інноваційної стратегії підприємства.

Проведене дослідження системи управління підприємством у сучасних умовах дозволяє зробити низку важливих теоретичних та практичних узагальнень. В умовах трансформаційної економіки, швидкої цифровізації та

глобальної конкуренції підприємство повинно функціонувати не як ізольований суб'єкт господарювання, а як відкрита, динамічна та інноваційно-орієнтована система. Управління формуванням інноваційного потенціалу в такій системі не є виключно сукупністю операцій – це складний, багаторівневий процес, що передбачає синергічну взаємодію між стратегічними, функціональними та оперативними рівнями.

У межах системного підходу управління розглядається як поєднання низки взаємопов'язаних функціональних блоків – стратегічного, фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового, інформаційного, інноваційного та контролюючого. Кожен із цих елементів має власну функціональну автономію, проте саме їх взаємодія формує цілісність управлінської системи. Здатність до горизонтальної координації між блоками, інформаційної інтеграції та стратегічної адаптації є ключовим фактором успішності управління.

Особливої уваги заслуговує стратегічне управління, яке задає загальні напрями діяльності підприємства, формує цілі, визначає критерії ефективності та забезпечує ресурсну підтримку ключових рішень. Однак стратегія не має сенсу без адекватного механізму її реалізації – через фінансове планування, інвестиційний менеджмент, кадрову політику, розвиток технологій, управління якістю. Відтак, цілісність управління досягається не лише за рахунок централізації влади, а насамперед завдяки інтеграції рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії.

На основі схематичної моделі управління підприємством (рис. 1.6) було виявлено важливі логічні зв'язки між основними управлінськими функціями. Так, маркетинговий блок відіграє роль зовнішнього датчика потреб ринку та конкурентного середовища, надаючи важливу аналітичну інформацію стратегічному управлінню. Фінансовий блок, у свою чергу, трансформує стратегію в бюджетні рамки, визначає доцільність інвестицій, оцінює ризики. Виробничий підрозділ забезпечує операційну реалізацію задумів, тоді як HR забезпечує кадрове наповнення та культурну підтримку інновацій.

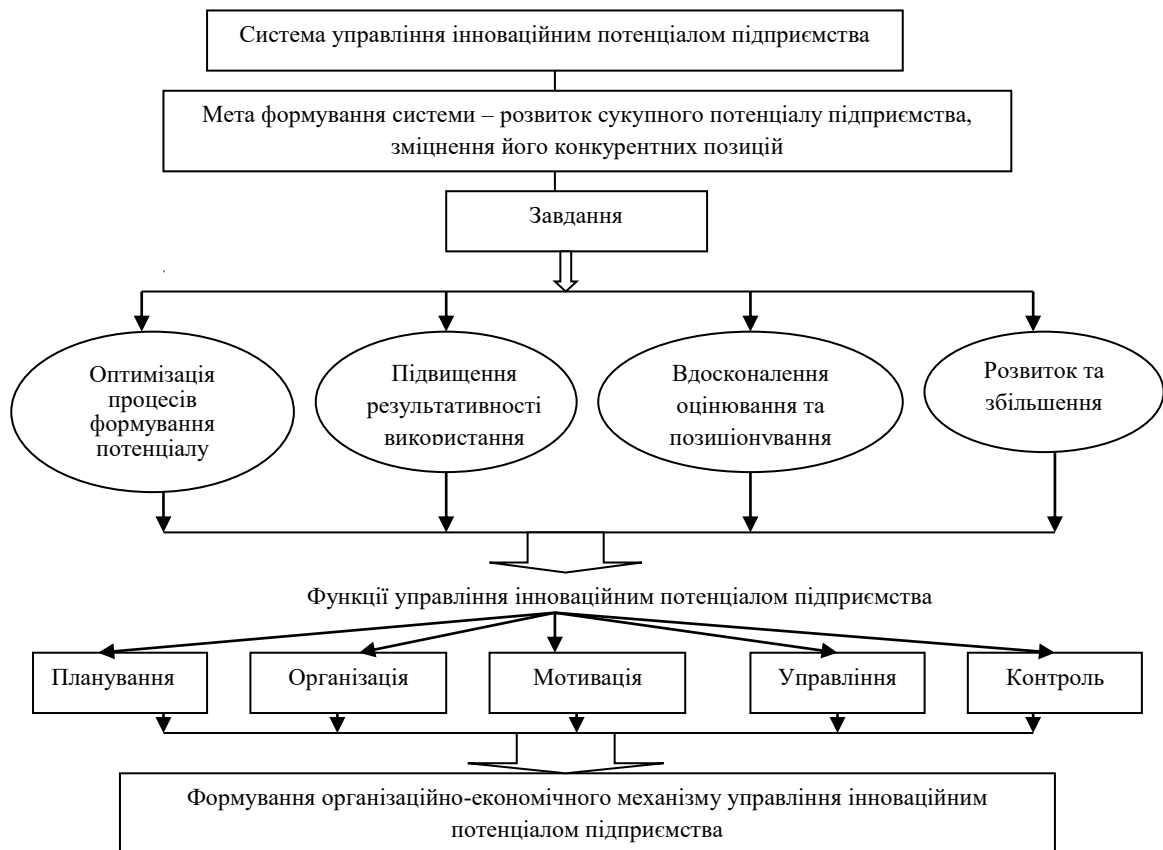


Рис. 1.6 Схема системи управління інноваційним потенціалом підприємства*

* побудовано за даними [6, 34, 3784, 109, 135]

Суттєвим елементом сучасного управління виступає інноваційна діяльність, яка охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти. В сучасних реаліях вона не може бути периферійною функцією. Вона поступово інтегрується в усі інші функціональні блоки, змінюючи саму суть бізнес-процесів. Поява нових цифрових інструментів, запровадження гнучких моделей управління, використання сучасних інноваційних методологій – усе це свідчить про зростаючу роль інновацій у системі управління підприємством та значення інноваційного потенціалу.

Інновації не лише забезпечують зростання конкурентоспроможності, а й виступають джерелом довготривалої стійкості підприємства до ризиків. Саме тому постає завдання не лише здійснювати інновації, а й управляти інноваційним потенціалом – тобто тими внутрішніми передумовами, які забезпечують здатність підприємства до генерації, освоєння та масштабування інновацій, підвищення інноваційної активності.

Враховуючи це, обґрунтовано доцільність виділення управління інноваційним потенціалом як окремої підсистеми в загальній моделі управління підприємством. Такий підхід дозволяє перейти від випадкового впровадження новацій до їхньої стратегічної інтеграції в усі рівні управлінської системи. Водночас він вимагає розробки нових теоретико-методичних підходів до ідентифікації, активізації, оцінки та адаптації інноваційного потенціалу.

Окремої уваги заслуговує і те, що інноваційний потенціал не є статичним ресурсом. Він формується, розвивається, змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх – науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, конкуренція, доступність фінансування, державна політика у сфері інновацій. Серед внутрішніх – рівень корпоративної культури, компетенції персоналу, гнучкість організаційної структури, здатність до навчання та експериментів. Таким чином, управління інноваційним потенціалом вимагає не лише ресурсів, а й глибокого розуміння природи змін.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що системний підхід до управління підприємством, який включає окрему підсистему управління інноваційним потенціалом, забезпечує не лише ефективне функціонування в поточному періоді, а й створює основу для сталого стратегічного розвитку. Це дозволяє підприємству бути не лише адаптивним, а й проактивним гравцем ринку, здатним не просто реагувати на зміни, а й задавати нові правила гри у своїй галузі.

1.3 Системні властивості управління інноваційною діяльністю підприємств

У сучасних наукових дослідженнях системний підхід розглядається як одна з найуніверсальніших і водночас найефективніших методологій пізнання та організації складних об'єктів, зокрема – соціально-економічних

систем, до яких належить підприємство. Виникнення системного підходу пов'язують із розвитком загальної теорії систем Л. фон Берталанфі [28] у середині XX століття, яка запропонувала альтернативу механістичному світогляду та лінійному розумінню причинно-наслідкових зв'язків. У теорії управління ця парадигма швидко набула практичного значення – зокрема у кібернетиці, моделюванні складних організацій, розробці управлінських стратегій.

Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт управління – в даному випадку підприємство – розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів, між якими встановлюються певні структурні, функціональні та інформаційні зв'язки. Ці зв'язки формують нову якість – синергетичний ефект, що не зводиться до простої суми властивостей окремих частин. Тобто підприємство – це не набір підрозділів чи функцій, а цілісний механізм, який має власну логіку поведінки, динаміку, потенціал розвитку [1, 21, 45, 59].

Основними ознаками системи є: наявність мети, структура, функціональні елементи, вхідні та вихідні параметри, середовище існування, зворотний зв'язок. В управлінні підприємством ці ознаки відображаються у вигляді стратегічних цілей, організаційної структури, функціональних блоків (виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, тощо), ресурсного забезпечення, результатів діяльності, а також взаємодії з ринком, державою, партнерами, споживачами.

Системний підхід вимагає врахування не лише внутрішньої структури, а й зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Це означає, що будь-які управлінські рішення не можуть бути ізольованими – вони повинні враховувати взаємозв'язки, залежності, вплив макроекономічних, соціальних, технологічних, політичних факторів. Така складність зумовлює необхідність аналітичного апарату, моделювання, гнучкості в побудові управлінських сценаріїв.

У практиці сучасного менеджменту системний підхід набуває вираження у вигляді комплексних управлінських моделей, таких як BSC (Balanced Scorecard), SCM (Supply Chain Management), TQM (Total Quality Management), Lean Management [2, 4, 39, 60] та ін. Вони демонструють, що управління більше не може обмежуватися контролем за окремими параметрами – воно має охоплювати всю логіку створення вартості, починаючи від постачання ресурсів до задоволення кінцевого споживача.

У контексті інноваційного управління системний підхід набуває особливого значення. Інновації як об'єкт мають складну, міжфункціональну природу, часто виходять за межі стандартних підрозділів або етапів. Вони зачіпають усі сфери діяльності підприємства: від досліджень і розробок до маркетингу, від фінансування до юридичного забезпечення. Тому управління інноваціями потребує створення не лінійної, а гнучкої, адаптивної, відкритої системи, що здатна швидко реагувати на зміни, акумулювати знання та формувати нові рішення.

Таким чином, системний підхід – це не просто теоретична рамка, а реальний інструмент стратегічного менеджменту, який дозволяє:

- комплексно оцінювати ситуацію;
- виявляти приховані взаємозв'язки між елементами;
- створювати синергічні ефекти;
- уникати фрагментарних рішень;
- забезпечувати узгодженість дій на різних рівнях управління.

Застосування цього підходу до інноваційної діяльності підприємства дозволяє вийти на новий рівень ефективності управління, зменшити ризики, підвищити рівень координації та адаптивності. У подальших підрозділах буде розглянуто, яким чином ці принципи реалізуються у конкретних системних властивостях управління інноваційними процесами, а також як підприємства можуть формувати власну конфігурацію системи інноваційного розвитку.

Інноваційна діяльність у сучасних умовах функціонування підприємств постає як один із найскладніших і водночас найважливіших об'єктів управління. Її багаторівнева структура, міждисциплінарний характер, динамічність, високий ступінь ризику й невизначеності зумовлюють необхідність підходити до організації та регулювання інноваційної діяльності не як до окремої функції чи епізодичного процесу, а як до системного явища, що інтегрується в загальну логіку розвитку підприємства.

Перш за все, варто вказати, що інноваційна діяльність є інтегративним процесом, який поєднує науку, технологію, підприємництво, менеджмент, маркетинг, фінанси, кадри. Це складна послідовність або, точніше, мережа дій, яка починається з виникнення ідеї, її оцінки та обґрунтування, проходить через стадії дослідження, проєктування, експериментального впровадження, масштабування, маркетингового просування і завершується або комерційним успіхом, або невдачею. Протягом цього циклу підприємство має прийняти десятки стратегічних і оперативних рішень, зібрати й проаналізувати великі обсяги інформації, задіяти міжфункціональні команди, розподілити ресурси за пріоритетами.

Таким чином, інновації не можна зводити до ролі окремого підрозділу чи навіть напрямку діяльності. Вони є системоутворюючим компонентом, який впливає на всі без винятку елементи організаційної структури. Наприклад, розробка нового продукту вимагає не лише інженерного рішення, а й забезпечення сировини, адаптації виробництва, оновлення ІТ-систем, навчання персоналу, зміни комунікаційної стратегії. Успіх у реалізації інноваційної ідеї залежить від рівня узгодженості всіх цих компонентів, тобто від системності управління.

Додаткової уваги заслуговує ще одна особливість: інноваційна діяльність має відкритий характер, що означає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем – науковими установами, постачальниками технологій, венчурними інвесторами, споживачами, державними

структурами. Тому інновації не лише народжуються всередині підприємства, а й є результатом колективного обміну знаннями, ресурсами, досвідом. Це вимагає від управлінців уміння організовувати відкриті інноваційні процеси, управляти партнерськими мережами, інтегрувати зовнішні ідеї у внутрішнє середовище організації.

Саме це пояснює стан коли інновації неефективні, процес їх реалізації порушується та призупиняється. У багатьох випадках інновації впроваджуються фрагментарно, без врахування впливу на інші елементи підприємства, без належного аналізу ризиків, без адаптації організаційної структури. Наприклад, підприємство може придбати нове обладнання, не маючи підготовленого персоналу; або розробити нову технологію, яка не знаходить застосування на ринку. Такі приклади свідчать про відсутність системної логіки інноваційного процесу.

Системне управління інноваційною діяльністю передбачає:

- чітке формулювання інноваційної стратегії, узгодженої із загальними цілями підприємства;
- побудову інноваційної інфраструктури (R&D-підрозділи, інкубатори, цифрові платформи, база даних знань);
- встановлення системи координації між функціональними підрозділами для впровадження інновацій;
- використання метрик і аналітики, що дозволяють оцінити готовність підприємства до інновацій (інноваційний аудит, індекси, KPI);
- організацію зворотного зв'язку та механізмів навчання, які дозволяють розвивати інноваційну компетентність на всіх рівнях.

Ще один важливий аспект – тимчасова і просторово-функціональна багатовимірність інноваційної діяльності. Інновації потребують довгострокового планування, але реалізуються через поточні операційні рішення. Вони одночасно вимагають централізованого стратегічного підходу і децентралізованої ініціативи персоналу, який є виконавцем бізнес-процесів і у практичній діяльності може виявити необхідність, або можливість

застосування інновацій. Така двосторонність може стати джерелом протиріч між необхідністю виконувати ухвалені інструкції та проявами ініціативи щодо удосконалень. Таку конфліктність можна знизити та збалансувати шляхом застосування системної моделі управління.

У межах такої моделі інноваційна діяльність виконує роль адаптаційного і прогностичного елемента, що дозволяє підприємству не тільки виживати в умовах змін, а й передбачати ці зміни, формувати нові ринки, задавати тренди, проявляти інноваційну активність. Управлінський апарат в такій моделі має перетворитися з бюрократичного апарату контролю на інструмент генерації ідей, формування команд, забезпечення гнучкого ресурсного перерозподілу.

Таким чином, інноваційна діяльність як об'єкт управління потребує:

- спеціального підходу до організації (перехід від управління по вертикалі до матричних або проектних структур);
- специфічного кадрового складу персоналу (інженери, аналітики, дизайнери, новатори);
- особливих принципів мотивації (визнання, участь у прибутку, гнучкий графік);
- адаптивних форм фінансування (венчурне інвестування, інноваційні гранти, державно-приватні партнерства).

У результаті системне управління інноваціями виступає не просто як набір інструментів, а як культурна та структурна трансформація підприємства, що охоплює усі рівні – від стратегічного планування до операційної практики реалізації бізнес-процесів. За таких умов системи управління сприятиме ефективному використанню інноваційного потенціалу, перетворенню підприємницьких ідей на продукти, а технологій – на конкурентні переваги.

Управління інноваційною діяльністю підприємства як складним, багаторівневим процесом неможливе без врахування системних властивостей, які визначають здатність організації не лише здійснювати

окремі новації і реалізовувати локальні інноваційні проєкти, але і формувати стійку інноваційну динаміку, здатну забезпечити її розвиток у довгостроковій перспективі. Ці властивості відображають глибокі структурно-функціональні особливості підприємства як соціально-економічної системи та визначають її здатність до адаптації, навчання, самооновлення, взаємодії із зовнішнім середовищем.

Першою базовою системною властивістю є цілісність, яка передбачає наявність загальної логіки функціонування, взаємозв'язків і взаємозалежності всіх елементів управління інноваціями. Інноваційна діяльність не може ефективно реалізовуватись у випадку, якщо вона ізольована від загальної стратегії підприємства або конфліктує з операційними процесами. Цілісність означає, що інновації повинні бути інтегрованими в кожен блок – від фінансового до виробничого, від управління персоналом до маркетингу. Будь-який інноваційний проєкт має розглядатися не як окреме завдання, а як елемент єдиної системи створення вартості.

Другим важливим принципом є взаємозв'язок і взаємозалежність між усіма функціональними складовими інноваційної системи. Ефективність управління залежить від того, наскільки швидко й точно інформація циркулює між підрозділами, наскільки зрозумілі цілі для команди та виконавців, як швидко можуть адаптуватися ресурси до нових потреб. Без узгодженості інтересів та ефективних комунікацій між відділом досліджень ринку і відділом продажу новий продукт може виявитися технічно досконалим, але ринково неактуальним.

Стан і досконалість комунікацій також мають часовий вимір – минулі рішення впливають на теперішній стан системи, а поточні – формують майбутні можливості. Це вимагає від менеджменту підприємства не тільки оперативного, а й стратегічного підходу до прийняття рішень, актуалізує важливість прогнозування результатів реалізації та взаємодії і взаємозалежностей рішень у часовій перспективі.

Третя системна властивість – адаптивність. Система управління підприємством орієнтована на формування інноваційного потенціалу має оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі: розвиток нових технологій, зміни попиту клієнтів, регуляторні норми, особливості конкуренції на сегменті ринку. Особливо у сфері інноваційної діяльності та реалізації інноваційного потенціалу, де часовий цикл від ідеї до ринку постійно скорочується, адаптивність є ключовою умовою успіху і результативності. Окреслені завдання можуть бути реалізовані через гнучкість організаційної структури управління потенціалом (формування проектних команд, створення тимчасових робочих груп, проектних підрозділів), делегування повноважень, цифрову трансформацію процесів, використання аналітики для швидкого прийняття рішень.

Адаптивність включає також внутрішній розвиток – здатність до навчання, переосмислення, помилок і вдосконалення. Саме тому успішні інноваційні компанії часто створюють внутрішні освітні платформи, центри знань, практики взаємного менторства тощо.

У системах управління інноваціями важливо дотримуватись ієрархічності – тобто наявності різних рівнів ухвалення рішень, відповідальності та контролю. Стратегічний рівень — це формулювання візії та інноваційної політики; тактичний – координація ресурсів, оцінка ризиків, організація процесів; оперативний – виконання проєктів, комунікація, контроль результатів. Ієрархічна структура дозволяє узгоджувати ініціативи на всіх рівнях, уникати дублювання, запобігати хаосу.

Сучасне розуміння ієрархії не зводиться до жорсткої вертикалі: важливу роль відіграють мережеві структури, де зв'язки не підпорядковані одній осі, а створюють багато осередків взаємодії. Це дозволяє зберігати гнучкість, швидкість реакції й водночас контроль на рівні вищого керівництва компанії.

Інноваційна система підприємства повинна бути структурованою – тобто мати чітко визначені функціональні блоки (генерація ідей, фільтрація,

прототипування, тестування, комерціалізація), пов'язані логікою послідовності або ітерацій. У межах цього підходу ефективно працює модульність – здатність комбінувати окремі елементи системи в різні конфігурації залежно від задач. Наприклад, створення гібридної проектної групи під конкретний проєкт із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів, або використання зовнішньої технологічної платформи замість внутрішньої розробки.

Модульність дає змогу скорочувати час реалізації інновацій, мінімізувати витрати, експериментувати з організаційними моделями. Вона особливо ефективна в умовах високої динаміки змін.

Ще однією важливою властивістю є самоорганізація – здатність інноваційної системи самостійно реагувати на нові виклики, генерувати внутрішні ініціативи, відтворювати компетентності. Це властивість найтісніше пов'язана з організаційною культурою, стилем лідерства, відкритістю до помилок і навчання. У високорозвинених інноваційних компаніях команди можуть самостійно приймати рішення, розробляти нові продукти, тестувати гіпотези без затвердження кожного кроку керівництвом.

Самооновлення – це процес безперервного вдосконалення, що забезпечується через аналітику, бенчмаркінг, цифрові ключові показники ефективності, методи постпроєктного аналізу. Воно забезпечує довготривалу життєздатність інноваційної системи.

Управління інноваціями як складним, багатофакторним і багатоетапним процесом потребує не лише стратегічного бачення й організаційної готовності, а й чіткої формалізації – у вигляді процедур, інструментів, методів, цифрових систем, аналітичних моделей. Формалізація – це основа передбачуваності, контрольованості й повторюваності інноваційної діяльності. Без формалізації процес інновацій часто перетворюється на хаотичний набір ініціатив, які складно інтегрувати в загальну логіку розвитку підприємства.

Перший рівень формалізації – модель інноваційного процесу, яка визначає ключові фази:

- генерація ідей;
- відбір ідей;
- розробка прототипу або концепту;
- тестування;
- впровадження;
- масштабування;
- оцінка ефективності.

Ця послідовність може бути лінійною (наприклад, у традиційній структурованій методології управління інноваційними проєктами), або ітеративною (наприклад, у гнучких підходах Design Thinking, Agile). У кожному випадку має бути визначена чітка послідовність процедур і відповідальність за результати етапу, критерії переходу до наступного етапу, індикатори успішності, інструменти моніторингу та механізми ухвалення рішень.

Другий рівень – регламентування процесів і процедур, що передбачає створення внутрішніх нормативних документів: положень про інноваційний процес, інструкцій щодо оцінки ідей, шаблонів бізнес-планів, протоколів проведення мозкових штурмів, матриць компетенцій тощо. Це дозволяє стандартизувати підходи, зменшити ризик «людського чинника», забезпечити однакову якість рішень незалежно від виконавця.

У межах формалізації особливе значення має застосування аналітичних методів, які дозволяють оцінити як інноваційний потенціал, так і результати інноваційної діяльності. Серед таких методів:

- SWOT-аналіз інноваційних можливостей;
- Побудова матриці Ансоффа та БКГ для вибору напрямів інновацій;
- індикативне планування на основі прогнозних сценаріїв;
- фінансові моделі для оцінки інвестицій у проєкти (NPV, IRR, PI);

- індекси інноваційної активності та ефективності (наприклад, частка доходу від нових продуктів, відсоток витрат на інновації до загальних витрат, середній цикл розробки продукту).

Важливою є і формалізація системи оцінки ефективності інновацій. Стандартних показників недостатньо – слід розглядати багатовимірні ключові показники ефективності, які враховують фінансові, маркетингові, організаційні та культурні аспекти. Зокрема, оцінка впливу інновацій на брендову цінність, на рівень залученості персоналу, на індекс задоволеності клієнтів тощо. Така система дозволяє не лише фіксувати результати, а й виявляти зони покращення, оптимізувати ресурсне забезпечення, порівнювати ефективність між напрямками.

Окремий аспект формалізації – використання цифрових платформ та інформаційних систем, які підтримують управлінські рішення. У практиці інноваційних підприємств активно використовуються:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції інновацій у виробничі та фінансові процеси;
- PLM-системи (Product Lifecycle Management) для управління життєвим циклом продукту;
- CRM-системи як джерело ідей з боку споживача;
- Business Intelligence (BI) для візуалізації, аналізу, моделювання інноваційних ініціатив;
- Project Management Software (Jira, Asana, Trello, Monday) для підтримки проектного підходу до інновацій.

Завдяки таким ІТ-інструментам забезпечується прозорість, швидкість, контроль і можливість зворотного зв'язку в режимі реального часу. Більш того, цифрові системи дозволяють фіксувати й аналізувати не лише результати, а й процеси – наприклад, час ухвалення рішень, завантаженість команд, швидкість тестування гіпотез.

Суттєвою перевагою формалізації є також можливість створення внутрішньої бази знань (knowledge base), яка акумулює досвід попередніх

інновацій, типові помилки, кращі практики, шаблони документації. Це дозволяє зменшити втрати знань при зміні персоналу, покращити якість нових ініціатив, створити ефект навчальної організації.

Разом з тим, надмірна або негнучка формалізація може стати бар'єром для інновацій. Надто зарегульовані процеси, складні процедури погодження, відсутність можливостей для спонтанних ідей – усе це знижує гнучкість системи. Тому важливо знаходити баланс між структурністю і свободою, забезпечуючи регламент лише там, де він сприяє, а не перешкоджає розвитку.

Щоб формалізація не стала гальмом, вона має бути зрозумілою та адаптованою до культури підприємства, супроводжуватись навчанням і поясненням персоналу, мати механізми перегляду та вдосконалення, враховувати специфіку проєктів (наприклад, ідеї з високою невизначеністю можуть потребувати більш гнучких правил).

Таким чином, формалізація системного управління інноваціями, процесами формування інноваційного потенціалу є необхідною умовою для перетворення інновацій з хаотичних ініціатив на стратегічно керований процес. Вона забезпечує прозорість, передбачуваність, керованість, повторюваність і відтворюваність інноваційної активності підприємства. Водночас, ефективна формалізація не знищує творчість, а створює для неї простір, в якому креативність і свобода підкріплені аналітикою, структурою та системною логікою. Елементи системи управління інноваційною діяльністю промислових підприємств згруповані на рисунку 1.7.

Інноваційна діяльність підприємств у сучасному глобалізованому світі розвивається в умовах постійної невизначеності, що породжує численні виклики для менеджменту підприємства. На відміну від традиційної виробничо-господарської діяльності, інновації характеризуються не лише високим ступенем ризику, а й множинністю взаємозв'язаних чинників, які створюють потенційні загрози на кожному етапі процесу. Необхідно враховувати не лише технічні чи фінансові ризики, а і складні системні

дисфункції, що можуть виникати як усередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі.

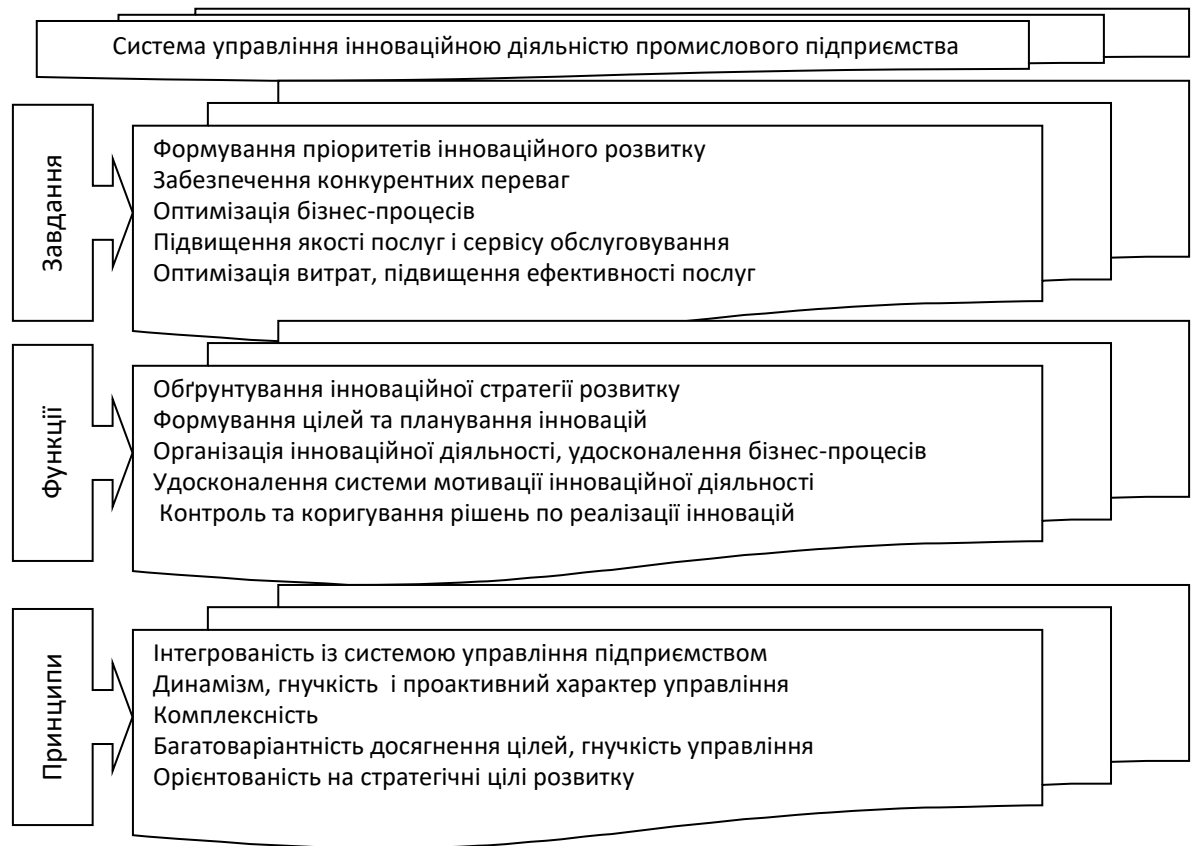


Рис.1.7. Елементи системи управління інноваційним потенціалом підприємств *

* побудовано за даними [6, 34, 3784, 109, 135]

Одним із базових системних ризиків є стратегічна невідповідність інноваційних ініціатив загальній траєкторії розвитку підприємства. У багатьох випадках інноваційні проекти запускаються спонтанно, без узгодження з довгостроковими цілями, ресурсною базою чи потребами ринку. У результаті це веде до розпорошення зусиль, неефективного використання бюджету, втрати фокусу. Інший важливий ризик пов'язаний із порушенням інформаційно-комунікаційного обміну між підрозділами. Коли інноваційні процеси не інтегровані у загальну систему внутрішньої координації, підприємство втрачає здатність оперативно реагувати, а рішення ухвалюються на основі неповної чи спотвореної інформації.

Проблемою системного масштабу є також дефіцит необхідних компетенцій. Сучасні інновації часто мають міждисциплінарний характер, вимагають поєднання інженерних, інформаційних технологій, маркетингових, фінансових, юридичних знань, а також навичок управління проєктами, роботи в команді, комунікації. За їх відсутності підприємство опиняється в ситуації, коли воно має ресурси й бажання інновацій, але не здатне реалізувати їх на практиці.

Фінансові ризики у сфері інновацій не менш вагомі. Інноваційна діяльність зазвичай передбачає високі стартові витрати, невизначені терміни окупності, складнощі у прогнозуванні комерційного ефекту. У випадку негативного сценарію підприємство може зазнати значних збитків або втратити ліквідність. Особливо вразливими є малі та середні підприємства, для яких одна невдала інновація може поставити під загрозу загальну фінансову стабільність.

Окремої уваги заслуговує ризик незворотності змін. У деяких випадках інновації докорінно змінюють внутрішню архітектуру процесів або продуктів, і повернення до попереднього стану є неможливим. Якщо нововведення виявляється помилковим, наслідки можуть бути руйнівними — від втрати клієнтів до руйнування виробничого ланцюга. До системних ризиків варто також віднести нестабільність регуляторного середовища. Зміни у сфері оподаткування, ліцензування, сертифікації чи екологічного контролю можуть суттєво вплинути на реалізацію інноваційного проєкту, навіть якщо він був технологічно бездоганним.

Окрім зовнішніх ризиків, суттєвим джерелом загроз залишаються внутрішні бар'єри (організаційного, культурного чи управлінського характеру). Часто підприємства мають складнощі з надмірною бюрократизацією інноваційних процесів. Занадто складні погоджувальні процедури, обмежений доступ до ресурсів, централізоване прийняття рішень стримують швидкість та ініціативність. За умов, коли інновації потребують мобільності й експериментування, таке регламентування паралізує процеси.

Суттєвою перешкодою формуванню інноваційного потенціалу є управлінський консерватизм. Багато керівників використовують стиль управління, щоб уникати ризиків і не готові вкладати кошти у невизначені проєкти. Поширеною є мета отримання короткострокового прибутку на противагу інвестуванню у довгостроковий розвиток. За таких умов навіть найперспективніші ідеї залишаються нереалізованими через страх перед можливими втратами. Посилює негативний сценарій відсутність дієвої системи мотивації персоналу до інноваційної активності. Відсутність дієвих стимулів, незацікавленість персоналу у змінах знижує їх залученість, знижує ініціативність, блокується зворотний зв'язок.

Фрагментарна організаційна структура – ще один бар'єр що спричиняє зниження інноваційної активності. Неузгодженість роботи відділів, відсутність загального координаційного центру знижують ефективність інноваційних ініціатив, їх узгодженість і продукують конфлікти інтересів або дублюванням функцій. У результаті знижується ефективність впровадження, а сам процес стає надмірно затратним.

Цифрова відсталість, або слабка трансформація управлінських систем, також створює бар'єри. Без аналітики, інформаційних систем і баз даних, платформ управління проєктами підприємство втрачає можливість відслідковувати ефективність інновацій у реальному часі, проводити тестування гіпотез, фіксувати результати, швидко масштабувати успіх. Ручні або розрізнені процеси не відповідають динаміці сучасних інноваційних циклів.

Для українських підприємств ці загальні проблеми доповнюються специфічними бар'єрами, зумовленими станом національної економіки. Слабка державна підтримка інновацій, недостатня інтеграція науки і виробництва, обмежений доступ до фінансування, нестача кластерних ініціатив — усе це створює несприятливий фон для реалізації інноваційних моделей управління. Освітня система недостатньо зорієнтована на підготовку інженерно-інноваційних кадрів, а високий рівень міграції талантів зменшує людський капітал у критичних сферах.

Попри складність проблем, вони не є фатальними. Їх подолання можливе за умов глибокої трансформації управлінського мислення, орієнтації на довгострокову стратегію, розбудови інноваційної інфраструктури, цифровізації, формування довіри всередині організації, зміцнення горизонтальних зв'язків, залучення зовнішніх партнерів і створення адаптивних структур. Системні ризики та бар'єри мають бути не лише виявлені, а й концептуально осмислені – лише тоді інноваційна діяльність перестане бути експериментом і стане стійким вектором зростання підприємства.

Систематизація ризиків формування інноваційного потенціалу представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація ризиків формування інноваційного потенціалу за джерелом виникнення*

Джерело ризику	Характеристика джерела ризику
Проектні ризики	Пов'язані з факторами невизначеності, що впливають на техніко-технологічну складову формування інноваційного потенціалу компанії при реалізації проекту, надійність обладнання, передбачуваність виробничих процесів і технологій, їх складність, рівень автоматизації, темпи модернізації обладнання та технологій, виправданість організаційно-управлінських, процесно-технологічних та інших рішень
Ризики внутрішньої організації	Пов'язані з факторами невизначеності, що впливають на економічну складову формування інноваційного потенціалу суб'єкта економіки при реалізації інвестиційного проекту в рамках цільової установки досягнення загальноекономічної рівноваги системи і прискорення темпів зростання її виручки і прибутку шляхом випуску конкурентоспроможної продукції, вибору оптимального поєднання форм, способів і сфер виробництва, здійснення заходів щодо забезпечення прийнятної ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості компанії
Ризики зовнішнього середовища	Пов'язані з факторами невизначеності: станом економіки; проведеною державною економічною, бюджетною, фінансовою, інвестиційною, інноваційною та податковою політиками; ринковою та інвестиційною кон'юнктурами; циклічністю розвитку економіки і поточною фазою економічного циклу; заходів державного регулювання економіки; залежності національної економіки від глобальних викликів; можливого невиконання державою своїх зобов'язань (часткова або повна експропріація приватного капіталу, різного роду дефолти, припинення договорів та інші фінансові катаклізми).

* побудовано за даними [6, 34, 3784, 109, 135]

Таким чином, розгляд системних властивостей управління інноваційною діяльністю дозволяє глибше зрозуміти складну, динамічну й багаторівневу природу цього процесу в умовах сучасного конкурентного середовища. У межах підрозділу було встановлено, що інновації не можуть розглядатися як окремий напрям діяльності підприємства чи як функціональний блок у загальній організаційній структурі. Натомість вони мають бути інтегрованими в усю систему управління, включаючи стратегію, фінанси, виробництво, людські ресурси, маркетинг та інформаційне забезпечення. Такий інтегративний підхід вимагає системного мислення як на рівні формування політики, так і при розробці конкретних механізмів формування і реалізації інноваційного потенціалу.

Підприємство як відкрита соціально-економічна система постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, трансформуючи потоки ресурсів, інформації та знань. В такому контексті інноваційна діяльність постає як об'єкт, що вимагає адаптивного, цілісного, модульного і одночасно ієрархічного управління. Саме системні властивості дозволяють утримувати баланс між гнучкістю та контрольованістю, між креативністю та результативністю, між автономією проєктів та централізованою координацією. Алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства представлено на рисунку 1.8.

Цілісність управління інноваціями передбачає узгодженість усіх функціональних елементів, де кожна інноваційна ініціатива має бути пов'язана з корпоративною стратегією, ресурсною базою, ринковим позиціонуванням та культурною моделлю організації. Така інтеграція дозволяє уникати дублювання зусиль, втрат у комунікації, неузгодженості в пріоритетах. Взаємозв'язок між підрозділами, між рівнями управління, між цілями та результатами забезпечує швидке реагування на зміни, адаптацію рішень та ефективну реалізацію інноваційного потенціалу.



Рис. 1.8. Алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства

Адаптивність системи управління дозволяє підприємству залишатися гнучким перед обличчям турбулентного зовнішнього середовища. Це проявляється у можливості швидкої реорганізації процесів, залучення нових форм співпраці, використання цифрових інструментів для аналізу та прогнозування. Успішні інноваційні організації будують динамічні структури, здатні до самооновлення, з високим рівнем внутрішньої координації та горизонтальних зв'язків.

Ієрархічність в управлінні не означає жорстку вертикаль, а радше передбачає багаторівневе узгодження цілей і відповідальності – від стратегічного бачення до тактичного планування й оперативного виконання. Завдяки цьому забезпечується збереження логіки інноваційного розвитку, можливість масштабування рішень і контроль за виконанням.

Модульність та структурованість дають змогу підприємству створювати гнучкі архітектури управління інноваціями, які легко адаптуються до змінних умов. Вона дозволяє швидко переформатовувати команди, запускати проекти з різним ступенем складності, комбінувати внутрішні та зовнішні ресурси, зменшувати вартість і терміни реалізації.

Однією з найважливіших системних властивостей є здатність до самоорганізації й самооновлення. Підприємство, яке здатне навчатися, аналізувати свої помилки, інтегрувати зворотний зв'язок та створювати культуру відкритості – має стратегічну перевагу на інноваційному ринку. Формування такої здатності вимагає не лише ресурсів, а й особливого лідерського підходу, корпоративної філософії, що підтримує творчість, експеримент, толерантність до помилок.

Не менш важливим компонентом є формалізація системного управління інноваціями. Її значення полягає в забезпеченні чіткості процесів, повторюваності результатів, прозорості управлінських дій та можливості вимірювання ефективності. Формалізація проявляється через стандартизовані процедури, індикатори, регламенти, цифрові інструменти управління, що забезпечують відтворення кращих практик і уникнення помилок. Водночас формалізація не повинна перешкоджати креативності – вона має бути гнучкою, адаптивною, релевантною до конкретного контексту.

У процесі реалізації інновацій підприємства стикаються з низкою системних ризиків і бар'єрів. Вони мають як зовнішній (економічний, політичний, технологічний), так і внутрішній (організаційний, кадровий, культурний) характер. Ігнорування таких чинників призводить до втрати ефективності інноваційного процесу, відтоку талановитих працівників, збитків та дискредитації інноваційної моделі управління. Особливо актуально це для українських підприємств, які діють в умовах нестабільного макросередовища, нерозвиненого інноваційного ринку, обмеженого доступу до капіталу та технологій.

Таким чином, системні властивості управління інноваційною діяльністю є не просто теоретичним конструктом, а практичним інструментом підвищення ефективності, стійкості та стратегічної спроможності підприємства. Їх реалізація вимагає комплексних зусиль – від трансформації структури до зміни корпоративної культури, від впровадження цифрових рішень до інституціоналізації знань. Власне, лише системний підхід дає змогу перетворити інновації з випадкового явища на постійну здатність організації до розвитку та самовідтворення.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу було здійснено аналіз теоретико-методичних засад формування інноваційного потенціалу підприємства. Проведене теоретичне узагальнення дозволило зробити низку концептуальних висновків, що закладають основу для подальших практико-орієнтованих досліджень.

Виявлено, що в умовах турбулентних змін ринку та прискореного технологічного розвитку саме інновації виступають основним джерелом довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Вони забезпечують оновлення продуктів, удосконалення процесів, розвиток нових бізнес-моделей, що є критично важливим у нестабільному зовнішньому середовищі. Разом із тим, ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від здатності підприємства формувати, підтримувати та розвивати свій інноваційний потенціал – сукупність ресурсів, компетенцій, знань, структур та управлінських практик, які забезпечують здатність до генерування і впровадження нововведень.

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства є складною, багатофакторною та динамічною системою. Він охоплює як матеріально-технічну й фінансову базу, так і людський капітал, інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, організаційні механізми, а також невидимі,

але важливі чинники – культуру, мотивацію, інтелектуальні активи. Інноваційний потенціал формується під впливом як внутрішніх умов (стратегія, структура, компетенції персоналу), так і зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, науково-технологічне середовище, державна політика).

Обґрунтовано необхідність системного управління інноваційним потенціалом як невід'ємної частини загальної системи управління підприємством. Підприємство, що функціонує у складному зовнішньому середовищі, повинно володіти здатністю до саморозвитку, гнучкості, динамізму – і саме ці властивості забезпечує системна логіка управління інноваціями. Управління має розглядатися як комплекс взаємопов'язаних рішень, які охоплюють стратегічне планування, ресурсне забезпечення, організаційне структурування, моніторинг результатів та адаптацію до змін. Розроблена структурна схема управління підприємством на основі інтеграції інноваційного підходу підтверджує, що інноваційна діяльність повинна бути вплетена в тканину управлінських рішень – від оперативного рівня до стратегічного керівництва.

Розгляд системних властивостей управління інноваційною діяльністю дав змогу виділити ключові ознаки системного підходу: цілісність, ієрархічність, відкритість, адаптивність, модульність, самоорганізація та здатність до самонавчання. Усі ці властивості дозволяють не лише підвищити ефективність інноваційного управління, а й забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Інновації, що інтегруються в систему управління підприємством як структурно-функціональний компонент, набувають якісно нового виміру – вони перетворюються з локальних ініціатив на системний механізм трансформації бізнесу.

Окрему увагу було приділено формалізації процесів управління інноваційним потенціалом. Встановлено, що наявність чітких процедур, стандартів, цифрових інструментів, ключових показників ефективності та систем моніторингу є обов'язковою умовою ефективної реалізації

інноваційного потенціалу. Водночас формалізація не повинна вступати в суперечність із креативністю – вона має бути гнучкою, адаптивною, відкритою до змін.

Узагальнення теоретико-методичних засад ідентифікації системних ризиків та бар'єрів, що постають на шляху реалізації інноваційних стратегій, обумовили висновок, що інноваційна діяльність супроводжується специфічними загрозами – стратегічною неузгодженістю, дефіцитом компетенцій, фінансовими ризиками, регуляторною нестабільністю, бюрократичними обмеженнями, організаційною інертністю та культурною закритістю. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови системного підходу, який передбачає не тільки технічні рішення, а й глибоку трансформацію управлінської культури, організаційної структури та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Таким чином, обґрунтовано необхідність системного підходу до процесу формування інноваційного потенціалу підприємства та управління його реалізацією. Визначені ключові концептуальні, структурні й інституційні умови, що забезпечують ефективне функціонування інноваційної моделі підприємства. Надалі ці теоретичні положення будуть застосовані для аналізування прикладних аспектів процесу формування інноваційного потенціалу на прикладі підприємств легкої промисловості та розробки механізму його вдосконалення в умовах ринкової турбулентності.

Основні результати розділу 1 опубліковані в працях автора : 7, 8, 9, 11, 16, 149.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Особливості розвитку та аналіз стану інноваційної діяльності промислових підприємств у сучасних умовах

У ХХІ столітті інновації стали ключовим чинником виживання, зростання та глобальної конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним є це питання для промислових підприємств, які опинилися на межі між традиційними виробничими моделями й необхідністю впровадження високотехнологічних, цифрових і екологічно орієнтованих рішень. В умовах нестабільного економічного середовища, геополітичних викликів, зростання енергетичних ризиків та дефіциту капіталу інноваційна активність українських промислових підприємств є вкрай нерівномірною і залежить від галузі, регіону, масштабу бізнесу та структури власності.

У період 2020–2023 років розвиток інновацій в українській промисловості зазнав низки потрясінь. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, проблеми з логістикою та втрата інфраструктури серйозно обмежили можливості підприємств щодо інвестування в наукові дослідження, розробку нових продуктів та переоснащення виробництва. На цьому тлі загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність у промисловості залишався нестабільним, із домінуванням лише окремих підгалузей – здебільшого, з експорто-орієнтованими або критично важливими для оборонної економіки напрямками.

Проте легка промисловість – галузь, яка включає текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та взуття – залишалася поза полем активної інноваційної трансформації. За офіційними даними Державної служби статистики України, у 2021–2023 роках у КВЕД 13 (текстильне виробництво), КВЕД 14 (виробництво одягу) та КВЕД 15 (виробництво шкіри та взуття) витрати на інновації були фактично відсутні або мали

нульові значення. Це є індикатором системної проблеми: слабка інноваційна спроможність підприємств легкої промисловості, зумовлена низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників.

У 2022 році, в умовах військових дій, коли відбувалось скорочення промислового та агропромислового виробництва (рис. 2.1), тільки сектор обслуговування продовжив демонструвати збільшення (ріст склав 7,98% порівняно з минулим роком). Зростання в 2022 році було зумовлено збільшенням більше ніж в 3 рази обсягів виробництва послуг державного управління, оборони та обов'язкового соціального страхування [44]. Іншою причиною збереження тенденцій до росту вироблених послуг в воєнний час є значний рівень зв'язку сфери послуг практично з всіма видами діяльності, причому послуги надають не тільки традиційно сервісні, але й промислові підприємства, які здійснюють гарантійне і післягарантійне обслуговування виробленого продукту, транспортні послуги, інформаційну підтримку та інше. У 2023 році ВВП продовжив позитивну тенденцію до зростання (більше 20%) [44, 29, 30].

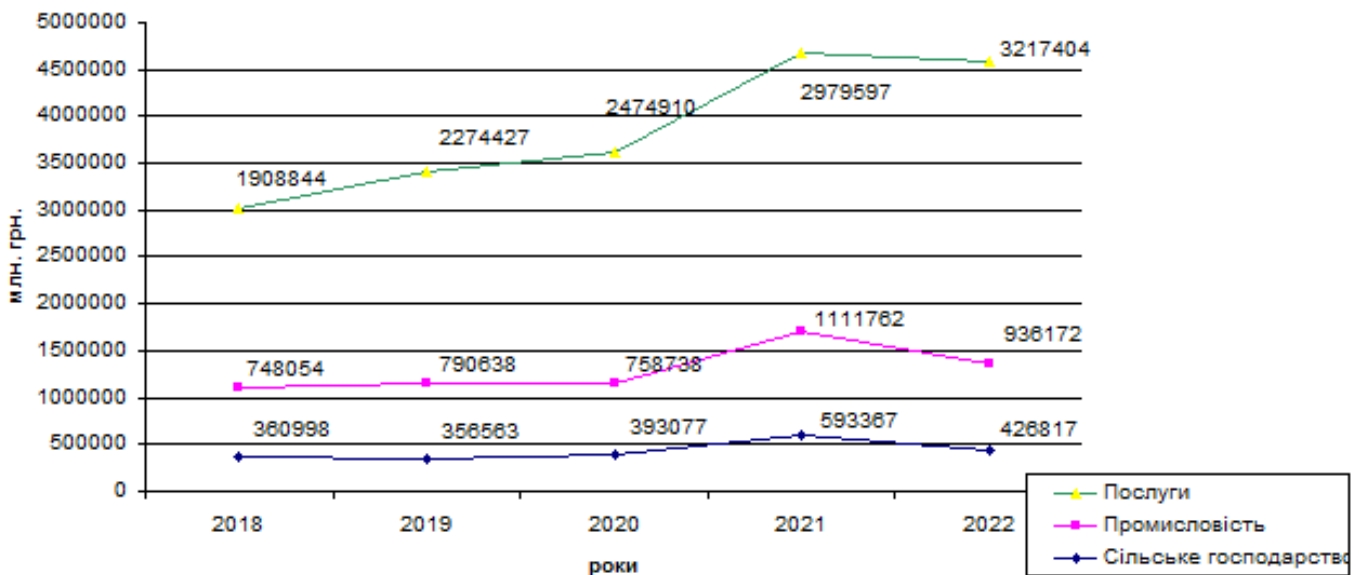


Рис.2.1. Показники динаміки структури ВВП України у 2018 – 2022 рр.*

* за даними 29, 30, 44

Легка промисловість, як одна з традиційних галузей, що має глибокі соціально-економічні зв'язки з регіонами, особливо відчуває наслідки

військової агресії росії на території нашої країни, структурних диспропорцій та слабкої інноваційної підтримки. Однак, до причин низької інноваційної активності належать хронічна недофінансованість, відсутність доступу до довгострокового капіталу, зношеність основних фондів, а також обмежений попит на інноваційні продукти в секторі B2C, який обслуговує внутрішній ринок. Крім того, легка промисловість історично асоціювалася з працеінтенсивними, а не знаннеінтенсивними виробництвами, що формує відкладене ставлення до інновацій як до другорядного елементу.

З іншого боку, на мікрорівні відсутність інноваційної активності пояснюється організаційними, управлінськими та кадровими обмеженнями. Часто підприємства цієї галузі мають слабо розвинену стратегічну функцію управління, не мають відокремлених інноваційних підрозділів, не практикують проєктного управління чи цифрових систем моніторингу процесів. Відповідно, навіть за наявності окремих інноваційних ідей, вони залишаються неформалізованими й не потрапляють у статистичну звітність.

Окрему увагу слід звернути на те, що відсутність інновацій у статистичній звітності не означає повну інноваційну пасивність підприємств. У низці випадків мова йде про локальні модернізації, впровадження ІТ-інструментів, навчання персоналу, зміну дизайну продукції, адаптацію до європейських стандартів. Проте такі дії часто не мають системного характеру, не є частиною інноваційної стратегії та не відображаються у формах статистичного обліку, таких як форма №1-інновація.

Сучасні виклики – цифровізація, глобальні ланцюги доданої вартості, екоорієнтоване виробництво, масова кастомізація – вимагають глибокого переосмислення ролі інновацій у легкій промисловості. Без активізації інноваційної діяльності, включаючи внутрішні процеси (оптимізація ресурсів, автоматизація, впровадження ERP/MES/CRM систем) та зовнішні (нові ринки, нові продукти, співпраця з університетами), галузь ризикує втратити не лише міжнародну конкурентоспроможність, а й здатність адаптуватися до базових змін у структурі попиту.

Легка промисловість України до початку збройної агресії на території нашої країни, локдаунів, пандемії КОВІД забезпечувала майже 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку. Ємність внутрішнього ринку легкої промисловості складає 200 млрд.гривень, присутність імпорту – від 80 до 90%. Має місце 6-ти кратне перевищення обсягів імпорту над експортом товарів за підсумками 2023 року [44, 125].

Статистичні дані щодо обсягу виробленої продукції легкої промисловості України за період війни 2022-2023 роки відсутня, оскільки у відповідності до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану, або стану війни» від 3.03.2022р. № 2115-IX буде оприлюднена після завершення терміну для подання статистичної та фінансової звітності, який визначено в даному законі. Однак, тенденції ілюструє інформація про оптовий товарооборот за товарними групами за 2018-2021рр.(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оптовий товарооборот оптової торгівлі України за товарними групами*

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Усі товари, млн. грн.	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
Непродовольчі товари, млн. грн.	1859264,6	1930037,0	2024981,5	2662611,2
Частка непродовольчих товарів в усіх товарах, %	0,84	0,83	0,82	0,84
Товари текстильні, одяг і взуття, млн. грн.	7720,7	8477,3	9274,4	10129,2
Частка товарів текстильних, одягу і взуття в непродовольчих товарах, %	0,42	0,44	0,46	0,38

* за даними [30].

Отже, частка товарів текстильних, одягу і взуття в оптовому товарообороті непродовольчих товарів в Україні за період 2018–2021р.р. була низькою та склала у 2018 році 0,42% , а у 2021р. скоротилась до 0,38%. Найбільшою величиною склалась у 2020 році – на рівні 0,46%.

Українська економіка за часткою товарів легкої промисловості у товарообороті непродуктивних товарів на внутрішньому ринку значно поступається іншим європейським країнам. На внутрішньому ринку було реалізовано 53,79% товарів українських виробників. З іншого боку, імпортозалежність кінцевого споживання товарів легкої промисловості становила 87,22%. За розвитком легкої промисловості наразі Україна відстає від європейських країн – сусідів: від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, а від Італії – у 73 рази [30, 44]. Імпорт товарів легкої промисловості суттєво перевищує показники виробництва та експорту. З 2020 року мало місце зниження усіх показників, у зв'язку із світовою пандемією КОВІД та війною на території України. (рис. 2.2).

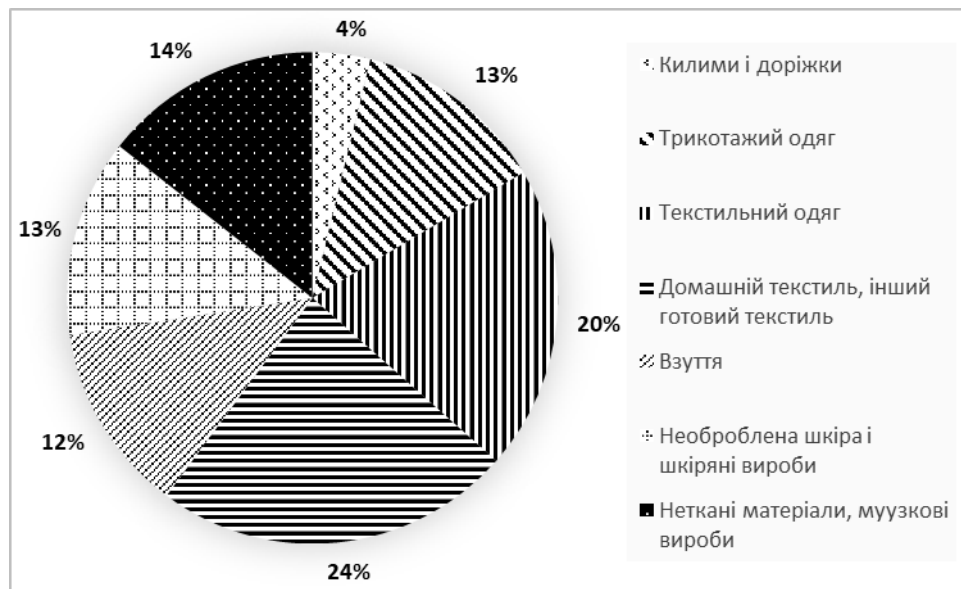


Рис.2.2. Структура експорту товарів легкої промисловості України у 2023 році*

* за даними 29, 30, 44

На український ринок імпортуються товари легкої промисловості з Польщі, Туреччини, Індії, Пакистану, Німеччини, Китаю,. Сума імпорту у 2023р. склала 3,1 млрд дол.США. Товари легкої промисловості китайського виробництва є конкурентоспроможними на ринку України за рахунок низької ціни, незважаючи на сумнівну якість. Тенденцією останніх років є стрімка

втрата Китаєм лідируючих позицій на основі низьких цін. Товари легкої промисловості із країн Азії все більше представлені на глобальному ринку. Експорт товарів легкої промисловості у 2023р. склав 484 млн дол. США. Структура експорту товарів зображена на рис. 2.2. Найбільша частка експорту має місце по домашньому текстилю (20,5%) та по одягу з текстилю (17,4%).

Особливе значення для підприємств легкої промисловості України має торгівля з Європейським Союзом, оскільки величина експорту складає 85 % від всієї кількості експорту. Так, товари легкої промисловості України експортувались у 2023 році до Польщі, Казахстану, Великої Британії, Німеччини, Франції, Італії. Необхідно відмітити, що велика частина товарів легкої промисловості в аналізований період була виготовлена на замовлення відомих брендів за давальницькими схемами. На рис. 2.3 та рис. 2.4 наведено TOP-10 ринків українського експорту текстильного та трикотажного одягу.

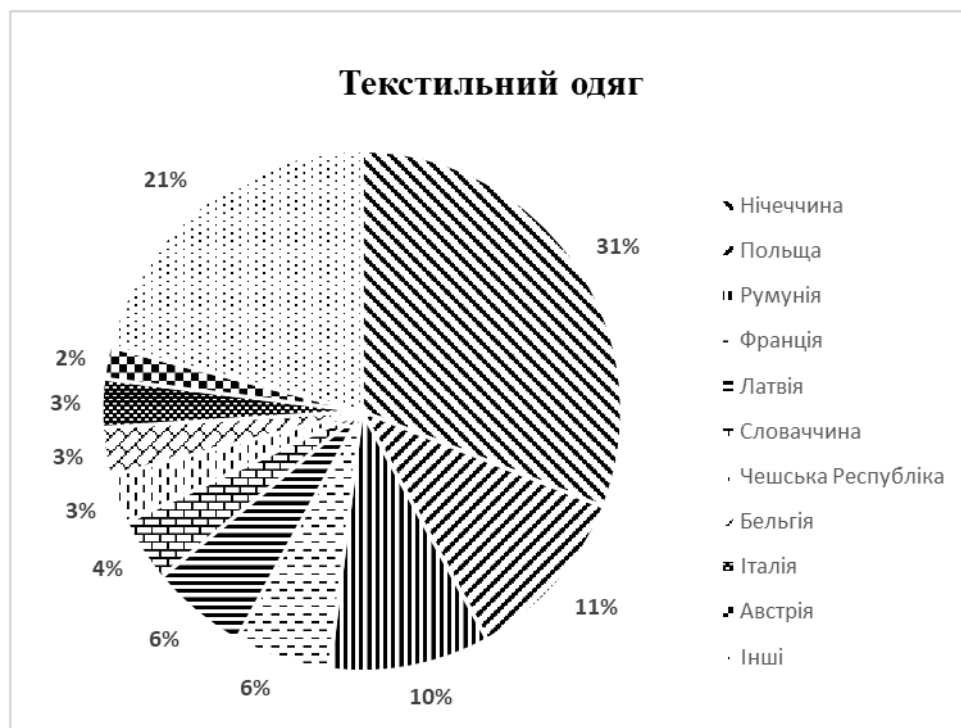


Рис.2.3. TOP-10 ринків експорту текстильного одягу українських товаровиробників у 2023 році*

* за даними 29, 30, 44

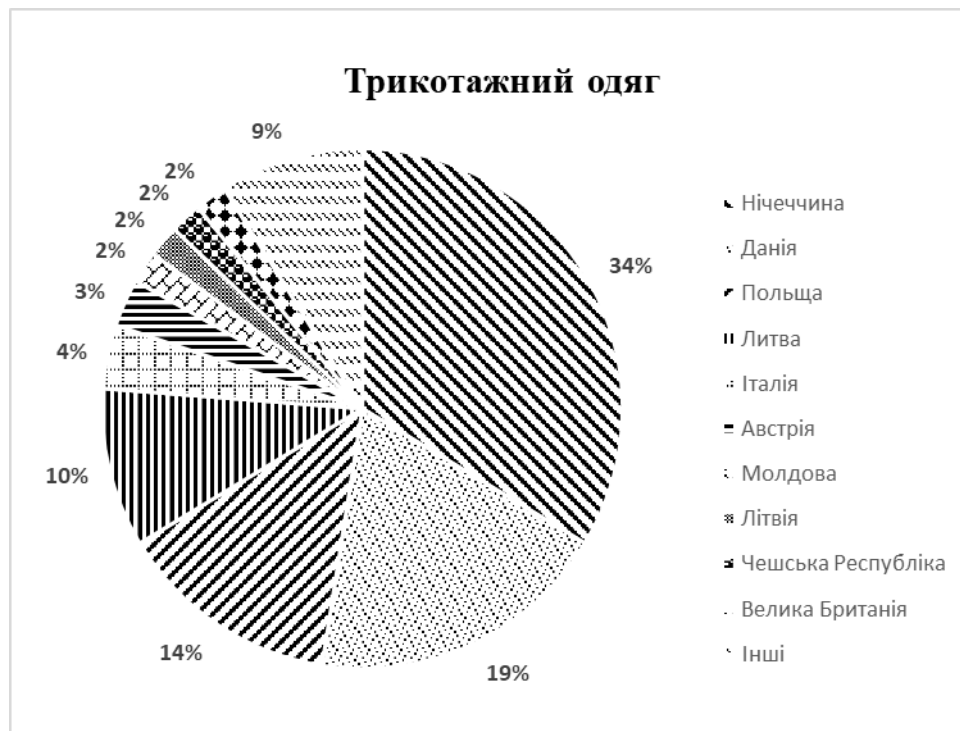


Рис.2.4. TOP-10 ринків експорту трикотажного одягу українських товаровиробників у 2023 році*

* за даними 29, 30, 44

Потрібно враховувати особливість ринку товарів легкої промисловості в Україні – продаж вживаних товарів - секонд-хенду та неврахованої продукції, виготовленої чи завезеної підпільно. За даними митної статистики щорічний кількісний обсяг товарів, які було імпортовано у 2020 році за кодом УКТЗЕД6309000020 «Одяг та інші вироби, що використовувалися: одяг і додаткові речі до одягу та їх частини»: з країн ЄС, склав 70 027,35 тон; зі Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, склав 14 217,87 тонн (20,3% від обсягу з ЄС). Серед топ-10 світових імпортерів вживаних товарів Україна знаходиться на третьому місці після Пакистану та Малайзії. Питома вага секонд-хенду на ринку легкої промисловості України складає 54% [99].

Незважаючи на відсутність фактичних витрат на інновації в КВЕД 13–15 за офіційними даними, легка промисловість має прихований потенціал для інноваційного розвитку. На це вказують численні кейси підприємств, які за

рахунок власного досвіду, мережі кооперацій або індивідуального підприємництва все ж впроваджують нові підходи – у дизайні, логістиці, цифровому обліку чи взаємодії з клієнтами [29, 30, 99].

Таким чином, аналіз стану інноваційної діяльності у промисловості України – і зокрема в легкій промисловості – засвідчує необхідність переходу від хаотичних або інерційних дій до системного управління інноваційним потенціалом. Це передбачає не лише зростання обсягів інвестицій, а й зміну організаційної культури, управлінських моделей, інституціональних умов.

У процесі оцінки інноваційної активності підприємств важливо звертати увагу не лише на загальні обсяги витрат на інновації, а й на структуру цих витрат, оскільки вона відображає пріоритети інноваційної політики, зрілість інноваційного середовища та стратегічне бачення розвитку підприємств. Розподіл витрат між фундаментальними дослідженнями, прикладними розробками, технічним переоснащенням, навчанням персоналу чи впровадженням інформаційних технологій дозволяє глибше зрозуміти логіку управлінських рішень, а також ті бар'єри, які гальмують системну трансформацію виробництва.

Особливістю української промисловості є те, що переважна частина інноваційних витрат зосереджена не на довгостроковому науковому супроводі технологічного розвитку, а на практичних, прикладних аспектах модернізації. У межах переробної промисловості (КВЕД С), до якої належить і легка промисловість, спостерігається надзвичайно висока концентрація витрат саме в частині експериментальних розробок. За офіційними даними Держстату за 2023 рік, із загального обсягу понад 1,2 млрд грн витрат на інновації, усі 100% були спрямовані на експериментальні (технологічні) розробки. Фундаментальні дослідження та прикладні НДР, які створюють наукову базу для майбутніх технологій, практично не фінансувалися.

Цей дисбаланс має кілька ключових причин. По-перше, в умовах нестачі довгострокового фінансування більшість підприємств надає перевагу так званим "швидким інноваціям", які забезпечують видимий результат без

значних інвестицій у наукову інфраструктуру. По-друге, слабкість зв'язків між виробничими підприємствами та науково-дослідними установами, університетами й технопарками знижує мотивацію до інвестування в НДДКР. По-третє, відсутність державних інструментів стимулювання наукових досліджень у легкій промисловості робить такі інвестиції практично неможливими для середніх і малих підприємств.

Водночас саме структура витрат на інновації є ключовим маркером стратегічної зрілості підприємства. Якщо компанія вкладає кошти лише в закупівлю обладнання, не супроводжуючи це внутрішньою підготовкою кадрів, розробкою власних рішень чи співпрацею з науковими центрами, це свідчить про технологічну залежність, а не про здатність до створення інновацій всередині. Такий підхід знижує довготривалу ефективність інвестицій, оскільки куплене обладнання без інтелектуального супроводу швидко морально застаріває або використовується не на повну потужність.

Щодо галузі легкої промисловості, ситуація ще складніша. Як було зазначено раніше, у 2021–2023 роках відсутні зафіксовані витрати на інновації в КВЕД 13–15, однак за аналогією з іншими сегментами переробної промисловості можна зробити низку припущень. По-перше, якщо такі витрати і відбувалися, вони ймовірно мали локальний характер і були спрямовані саме на технічне переоснащення – заміну обладнання, закупівлю нових швейних машин, автоматизованих ліній тощо. По-друге, через відсутність відокремлених інноваційних підрозділів і належної облікової системи ці витрати могли не класифікуватися як інноваційні відповідно до форм Держстату.

Однак легка промисловість – це саме та галузь, де інновації можуть набувати нематеріального характеру: зміна дизайну, використання нових тканин, діджиталізація взаємодії з клієнтами, оптимізація логістики тощо. Часто підприємства впроваджують подібні зміни без усвідомлення того, що це є частиною інноваційної діяльності, – що свідчить про низьку інноваційну

обізнаність управлінців, а також про відсутність методичних рекомендацій з боку держави.

Таким чином, розгляд загальної динаміки інноваційної активності в межах галузі є недостатнім без аналізу внутрішньої структури витрат, яка визначає стратегічну логіку підприємства. Як свідчать дані Державної служби статистики України, у 2023 році весь обсяг зафіксованих інноваційних витрат у переробній промисловості був спрямований винятково на експериментальні розробки. Цей факт є вкрай показовим, оскільки демонструє граничну звуженість інноваційного процесу, що обмежується технічними або технологічними оновленнями без супроводу фундаментальних досліджень, кадрового розвитку чи цифрової трансформації.

Така структура витрат, за відсутності розмаїття інструментів, свідчить про нестійкість інноваційної політики. Підприємства не інвестують у майбутнє, а лише реагують на короткотермінові виробничі потреби. У результаті це формує модель «латання дірок» замість побудови системної інноваційної екосистеми. З іншого боку, така ситуація може бути й індикатором недосконалості методів обліку інноваційної активності або ж свідчити про дефіцит управлінських компетенцій в розрізненні видів інновацій.

Для того щоб легка промисловість могла подолати стагнацію в інноваційній сфері, необхідна перебудова логіки фінансування інновацій. Рекомендована структура витрат для цієї галузі повинна включати не лише експериментальні розробки, але й прикладні дослідження (які адаптують наукові напрацювання до конкретних виробничих умов), навчання персоналу (основа для засвоєння нових технологій), ІТ-інтеграцію (ключ до цифрової гнучкості) та навіть обмежені інвестиції у фундаментальні дослідження (наприклад, дослідження нових матеріалів або сталих технологій).

Рисунок 2.5 ілюструє порівняння між реальною структурою витрат у 2023 році та рекомендованою моделлю, яка б забезпечила більш збалансований розвиток інноваційної активності у легкій промисловості.

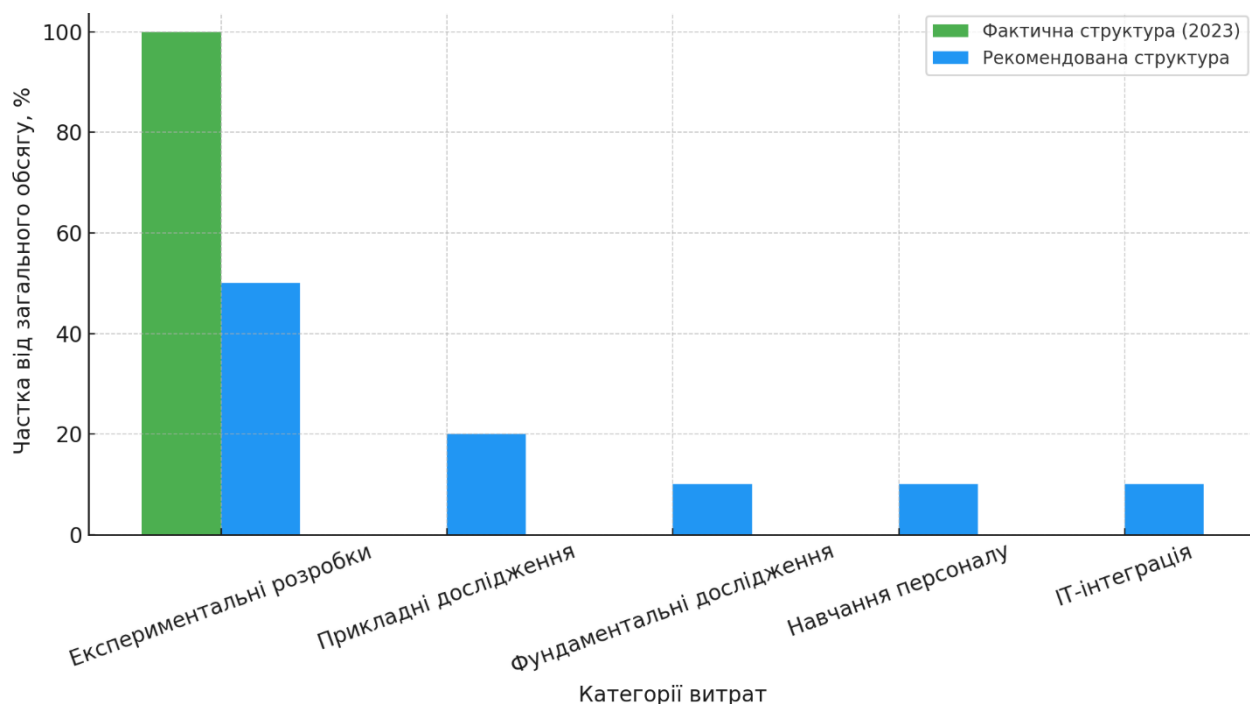


Рис. 2.5. Порівняння структури витрат на інновації у легкій промисловості в 2023 році*

* побудовано за даними [30, 99]

Запропонована рекомендована структура витрат сформована на основі аналітичного узагальнення практик провідних інноваційних компаній у текстильному секторі країн ЄС, а також з урахуванням методичних рекомендацій OECD щодо формування інноваційних бюджетів. Зокрема, у межах документу «Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation» [201] зазначається необхідність забезпечення балансу між науковими дослідженнями, технічним впровадженням, персональним розвитком і цифровими перетвореннями. Також були враховані результати досліджень міжнародних практик кластерного розвитку (зокрема, німецької та чеської текстильної індустрії), де структура інвестицій в інновації включає щонайменше чотири ключові напрями: технологічні інновації, кадри, обладнання, цифрова трансформація. Співвіднесення цих

джерел з поточним станом в Україні дозволило адаптувати пропорції витрат до реалій галузі.

Як видно з діаграми, поточна структура є моноінноваційною — вона не створює умов для сталого розвитку. Відсутність інвестицій у навчання, прикладні дослідження та ІТ-платформи загрожує тим, що навіть реалізовані експериментальні розробки не будуть повною мірою ефективними. Наприклад, закупівля сучасного обладнання без перенавчання персоналу або цифрової підтримки процесів призводить до формального оновлення, але не до зростання продуктивності чи якості.

Натомість рекомендована структура витрат, як показано в діаграмі, передбачає розподіл ресурсів у спосіб, що відповідає логіці інноваційного циклу. Такий підхід формує основу для системного зростання: дослідження → адаптація → реалізація → навчання → цифрове вдосконалення. Це дозволяє не лише впроваджувати окремі інновації, а й вибудовувати інституційну інноваційну спроможність підприємства.

Таким чином, аналіз структури витрат виявляє критичний розрив між реальністю та бажаною моделлю. Подолання цього розриву вимагає не тільки фінансових ресурсів, але й зміни підходів до управління інноваційною діяльністю, зокрема розробки стратегічних дорожніх карт інновацій, створення профільних підрозділів, інтеграції з освітньо-науковими установами та формування цифрової архітектури підприємств.

У 2023 році підприємства легкої промисловості відновили нарощування інвестицій в обладнання – понад 62 млн дол. США або 156% до 2022 р., (у 2021 р. – 73,5 млн дол. США) та сплатили до бюджету понад 3,7 млрд. грн. податків, що у півтора рази більше проти 2022 та в 1,8 рази більше, ніж у 2021 році [29, 30, 99]. Показники динаміки капітальних інвестицій у легку промисловість у період 2015–2022рр. наведені на рисунку 2.6.

Аналіз обсягів і структури інноваційних витрат у промисловості України, зокрема в секторі легкої промисловості, дозволяє лише частково уявити рівень інноваційного розвитку галузі. Він дає уявлення про фінансову

сторону процесу, але не розкриває глибинні причини слабкої інноваційної активності. Щоб отримати цілісне розуміння ситуації, необхідно перейти від аналізу результатів до аналізу факторів впливу, які визначають потенціал, динаміку та обмеження інноваційної діяльності на підприємствах.

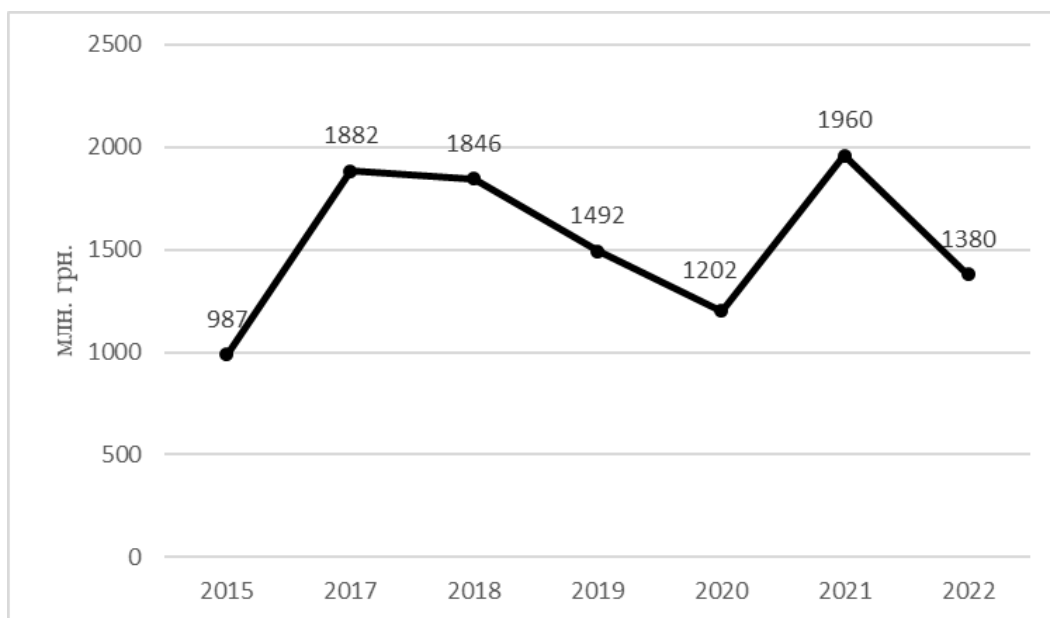


Рис. 2.6. Динаміка інвестицій у легкій промисловості за 2015- 2022рр.*

* побудовано за даними [20]

Інновації, на відміну від звичайних технічних змін, є багатовимірним процесом, що формується під дією низки взаємопов'язаних і водночас різнорідних чинників. Вони можуть бути як внутрішніми, пов'язаними з організацією, кадровим складом, фінансовим становищем та корпоративною культурою підприємства, так і зовнішніми – макроекономічними умовами, державною політикою, ринковим попитом, розвитком науки, логістичною інфраструктурою, доступністю цифрових технологій. У випадку легкої промисловості ці фактори мають як загальнопромисловий, так і специфічно галузевий характер.

Наприклад, у легкій промисловості вагомим обмеженням є висока імпортозалежність у сировинному забезпеченні, що ускладнює довгострокове планування та стримує бажання підприємств вкладатися в

інновації. Крім того, підприємства цього сектору переважно належать до категорії малого та середнього бізнесу, що зазвичай не має доступу до інституційного фінансування чи державних інноваційних програм. Також важливу роль відіграє кадровий чинник – старіння персоналу, низький рівень цифрових компетенцій, відтік молодих фахівців та інженерів у суміжні, технологічно більш розвинуті галузі.

Додатково впливають фактори технологічного укладу: більшість підприємств працює на застарілому обладнанні, часто з середини 1990-х - початку 2000-х років, що не передбачає гнучкого оновлення або інтеграції з цифровими платформами. Відповідно, навіть за наявності інноваційних ідей підприємства можуть бути обмежені у можливості їх реалізувати. Нарешті, державна політика щодо легкої промисловості довгий час не визначалася як пріоритетна, що призвело до відсутності чітких стратегічних сигналів, програм стимулювання, грантових інструментів чи інкубаційних платформ.

Фактори, що впливають на інноваційний розвиток підприємств, не діють ізольовано – навпаки, вони формують складну систему взаємозалежностей. Так, наприклад, низький рівень інвестицій може бути одночасно наслідком і причиною кадрової деградації, а відсутність державної підтримки – як відображення низької політичної ваги галузі, так і причиною втрати її потенціалу на глобальному ринку. Для формування ефективного механізму управління інноваційним потенціалом необхідно враховувати ці системні взаємозв'язки та моделювати політику з урахуванням ключових вузлів впливу.

З метою узагальнення зазначених чинників та забезпечення цілісного бачення взаємозв'язків між ними доцільно представити їх у вигляді структурної схеми. У ній зафіксовано основні групи факторів (внутрішні й зовнішні) та їх вплив на загальну інноваційну активність підприємств галузі. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати інформацію, а й закласти основу для подальшої розробки механізмів впливу на кожен із факторів.

Як показано на рисунку 2.7., фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості, можна умовно поділити на дві основні групи: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Ця класифікація є принциповою для розуміння природи бар'єрів та важелів впливу: внутрішні чинники – це ті, що можуть контролюватися підприємством, тоді як зовнішні – потребують адаптації до умов середовища або залучення інституційної підтримки.



Рис. 2.7. Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості*

* побудовано за даними [29, 61, 99]

До внутрішніх факторів належать: кадровий потенціал, фінансові ресурси, технологічна база, організаційна структура, наявність стратегічного бачення, рівень цифрової зрілості, інноваційна культура тощо. Вони формують основу інноваційного потенціалу, оскільки без них реалізація будь-яких інноваційних проєктів стає неможливою. Особливо критичною є ситуація з кадрами: застарілі знання, відсутність мотивації до навчання, обмежений доступ до сучасних цифрових компетенцій стримують трансформацію навіть за наявності технічних можливостей.

З іншого боку, зовнішні чинники охоплюють макроекономічне середовище, законодавчу базу, податкові стимули, доступ до фінансування (кредити, інвестиції, гранти), наявність науково-дослідної інфраструктури, попит на інновації, рівень конкуренції, міжнародні ринки. Для легкої промисловості ключовими екзогенними бар'єрами є обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів, фрагментарна державна політика, нестабільність нормативної бази, а також слабкий ринковий попит на інноваційні продукти (зокрема через низьку платоспроможність споживачів та конкуренцію з імпортом).

Схема також відображає взаємозв'язки між групами чинників, що дозволяє побачити не тільки джерела проблем, а й потенційні точки втручання. Наприклад, покращення державної підтримки (екзогенний фактор) може стимулювати інвестиції в цифровізацію та НДДКР (ендогенні ресурси), що своєю чергою вплине на загальний рівень інноваційної активності підприємства. Або ж зростання внутрішньої культури інновацій може компенсувати обмеженість зовнішніх джерел фінансування за рахунок внутрішніх ініціатив.

Важливо також зазначити, що окремі фактори мають подвійне розташування або впливають на декілька рівнів. Наприклад, інституційна підтримка може мати як національний, так і регіональний вимір; кадровий потенціал залежить не лише від внутрішньої політики підприємства, але й від системи освіти, демографічної ситуації, рівня мобільності молоді. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління інноваційним розвитком, що передбачає взаємодію різних інституцій, інтеграцію державної політики з локальними ініціативами та розвиток партнерств між бізнесом, наукою і освітою.

Таким чином, блок-схема факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості (рис. 2.7). дозволяє не лише ідентифікувати основні детермінанти інноваційної активності підприємств легкої промисловості, а й окреслити потенційні напрями для впливу, які

мають бути враховані під час формування механізмів управління інноваційним потенціалом. Це стане підґрунтям для подальшої оцінки ефективності інноваційної діяльності окремих підприємств галузі та для розробки цільових стратегій модернізації управлінських процесів.

Поглиблюючи розгляд інноваційної активності у легкій промисловості України, доцільно звернути увагу на структурні та інституційні обмеження, які суттєво впливають на формування інноваційного потенціалу підприємств цієї галузі. Хоча формально легка промисловість входить до складу переробної промисловості, її структурно-функціональні характеристики суттєво відрізняються від важкого машинобудування, металургії чи хімічної галузі.

Підприємства легкої промисловості, як правило, дрібніші за масштабом, орієнтовані на локальні ринки, мають нижчий рівень капіталізації та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Це накладає обмеження не лише на здатність генерувати власні інвестиційні ресурси для інновацій, а й на можливість залучення зовнішнього фінансування. Банківські установи не завжди розглядають такі підприємства як надійних позичальників, що знижує доступ до кредитів. Додатковим бар'єром є низька прозорість фінансової звітності, яка ускладнює доступ до державних та міжнародних програм підтримки інновацій.

Крім того, значна частина підприємств легкої промисловості функціонує у форматі аутсорсингового виробництва, виконуючи замовлення для іноземних брендів за моделлю «сировина–пошив–експорт». У такій бізнес-моделі інновації фактично не потрібні, оскільки рішення про дизайн, матеріали, технічні та технологічні процеси ухвалюються замовником. Відповідно, підприємства обмежені в ініціативності, не мають стимулів інвестувати в розвиток власних продуктів або вдосконалення технологій.

Ще одним стримувальним фактором є високий рівень тінізації у легкій промисловості. За оцінками профільних об'єднань, значна частина виробництва одягу, взуття та текстилю відбувається без офіційного

оформлення трудових відносин, без податкового обліку та без повноцінної інтеграції в інституційне середовище. Це не лише підриває конкурентоспроможність легального бізнесу, а й унеможлиблює інноваційну діяльність, оскільки тіньові підприємства не мають змоги офіційно залучати інвестиції, брати участь у грантових програмах чи отримувати державну підтримку.

Порівняно з іншими галузями переробної промисловості, такими як фармацевтична промисловість або машинобудування, де інновації є складовою бізнес-моделі, легка промисловість значною мірою лишається в режимі підтримки існуючої операційної ефективності, а не стратегічного розвитку. Впровадження нових матеріалів, автоматизація виробництва, використання CAD-систем, цифрова модернізація – усе це залишається прерогативою лише невеликої частини підприємств, які працюють у верхньому сегменті ринку або мають доступ до міжнародних партнерств.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що державна політика щодо підтримки інновацій носить загальний характер і рідко диференціюється за галузями. У результаті легка промисловість виявляється «невидимою» для більшості програм стимулювання, оскільки її інновації не завжди вкладаються у формальні параметри звітності (наприклад, патенти чи ліцензії), а часто мають нематеріальний або організаційний характер (нові бізнес-моделі, діджиталізація, впровадження CRM-систем тощо).

Таким чином, на поточному етапі можна зробити кілька узагальнюючих висновків щодо інноваційної активності в легкій промисловості України. Передусім, рівень цієї активності залишається вкрай низьким, що прямо підтверджується офіційною статистикою: протягом останніх років у межах КВЕД 13–15 не зафіксовано жодних витрат на інновації. Така відсутність інвестицій у модернізацію свідчить не лише про обмеженість ресурсів, а й про структурні проблеми в організації управління інноваційним процесом.

У той же час, навіть у межах ширшої категорії переробної промисловості, структура інноваційних витрат є надто звуженою. Майже всі наявні ресурси спрямовуються виключно на експериментальні розробки, тоді як прикладні дослідження, навчання персоналу, фундаментальні розробки та цифрова трансформація залишаються поза фокусом. Відсутність балансу між різними напрямками інновацій свідчить про короткостроковий характер підходу та орієнтацію підприємств на миттєвий ефект, а не на стратегічну модернізацію.

Поряд із цим, функціонування підприємств галузі ускладнюється цілим комплексом інституційних, фінансових та кадрових бар'єрів. Саме ці обмеження формують замкнуте коло, у межах якого інноваційні зусилля виявляються або неможливими, або невиправдано ризикованими. Навіть за наявності потреби чи потенціалу для впровадження новацій, бракує інструментів та підтримки, що дозволили б перетворити ідею на результат.

Нарешті, загрозливою є й ситуація з боку державної політики. Її фрагментарність, відсутність цільових програм для легкої промисловості та слабка комунікація з бізнесом призводять до того, що навіть найбільш ініціативні підприємства змушені самотійно шукати джерела фінансування, партнерів, знання. У багатьох випадках такі зусилля не дають системного ефекту, і компанії залишаються в межах так званої "операційної зони виживання", коли головним завданням стає не розвиток, а утримання на плаву. Це підкреслює необхідність системного підходу до стимулювання інновацій, з урахуванням як загальнонаціонального, так і галузевого контексту.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати комплексне уявлення про сучасний стан інноваційної активності у сфері легкої промисловості України. Висновки, що випливають із аналітичного огляду, вказують на глибоку стагнацію інноваційних процесів у галузі, яка має системний характер та вкорінена в як внутрішніх, так і зовнішніх факторах. Одним із ключових симптомів цього явища є відсутність будь-яких задекларованих витрат на

інноваційну діяльність у підприємств, які класифікуються за КВЕД 13–15.

Такий стан речей є не випадковим, а відображає обмеженість ресурсної бази, слабку інституційну підтримку, недосконалість державної політики й невисоку привабливість інновацій як інструменту стратегічного розвитку.

Легка промисловість, порівняно з іншими галузями переробного сектору, демонструє вкрай вразливу структуру функціонування, в якій інноваційна складова майже повністю відсутня або реалізується у прихованій формі. Дрібність підприємств, їхня прив'язка до аутсорсингових моделей, високий рівень тінізації, відсутність внутрішньої мотивації до трансформації – усе це зумовлює надзвичайно обмежене коло суб'єктів, здатних до ініціації інновацій. Значна частина підприємств не розглядає інновації як інструмент довгострокового зростання, зосереджуючись натомість на поточному забезпеченні виробничих потреб, що є характерним для середовищ із низьким рівнем конкурентного тиску й невизначеним ринковим середовищем.

Поряд з тим, навіть на рівні переробної промисловості загалом структура інноваційних витрат свідчить про відсутність стратегічної збалансованості. Практично всі задекларовані витрати у 2023 році були спрямовані виключно на експериментальні розробки, без відповідного інституційного супроводу у вигляді прикладних досліджень, навчання персоналу, модернізації інформаційної інфраструктури чи розвитку внутрішньої інноваційної культури. Це формує надзвичайно вразливу модель інноваційного процесу, де будь-яке зниження фінансової спроможності або зовнішній шок автоматично блокує реалізацію навіть найелементарніших проєктів.

У ході аналізу виявлено, що обмеження інноваційної діяльності мають багаторівневу природу. З одного боку, проблеми носять суто внутрішній характер: відсутність кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової компетентності, застаріле обладнання, відсутність стратегії розвитку. З іншого – екзогенні умови формують несприятливе середовище: відсутність

цільових державних програм, фрагментарна податкова політика, нестабільність правового поля, відсутність доступу до пільгового фінансування. Така система факторів створює ефект синергетичного гальмування, коли навіть за наявності одного сильного елементу (наприклад, технічної готовності до модернізації) загальна структура залишається неробочою.

Окремої уваги заслуговує питання інституційного супроводу інноваційної діяльності в легкій промисловості. Відсутність національних чи регіональних стратегій підтримки галузі, недостатня інтеграція в програми державного стимулювання, обмежений доступ до міжнародних ресурсів і слабкий розвиток кластерної інфраструктури призводять до того, що підприємства змушені діяти самостійно, покладаючись виключно на власні сили. Це створює додаткове навантаження на управлінську систему підприємств, які змушені одночасно вирішувати як оперативні, так і стратегічні завдання без належної зовнішньої підтримки.

Попри критичність описаної ситуації, слід відзначити й наявність потенціалу для позитивних зрушень. Досвід окремих підприємств, які демонструють здатність до оновлення, впровадження цифрових рішень, розробки нових моделей взаємодії з клієнтами та адаптації бізнес-процесів до глобальних тенденцій, свідчить про те, що навіть у межах поточних обмежень інновації можливі. Проте для масштабування цього досвіду необхідна системна підтримка, створення сприятливого інституційного поля, розвиток кадрового резерву та формування довгострокового бачення трансформації галузі.

Таким чином, результати підрозділу 2.1 підтверджують необхідність переходу до глибшого аналізу чинників, які визначають або обмежують інноваційну активність, з урахуванням їх взаємозалежності, впливу на ключові бізнес-процеси та потенціалу для стратегічного управління. Саме цим питанням буде присвячено наступний підрозділ.

2.2 Дослідження факторів впливу на інноваційну активність промислових підприємств Вінницької області

Фактори впливу на інноваційну активність класифіковано за двома ознаками: по-перше, за джерелом виникнення – на внутрішні (організаційно-управлінські, кадрові, фінансові, технологічні) та зовнішні (ринкові, інституційні, регуляторні, партнерські); по-друге, за характером дії – на стимулюючі та гальмівні. Такий поділ дозволяє краще зрозуміти не лише природу факторів, але й механізми їх дії на рівні конкретного підприємства.

Факторний аналіз у роботі здійснюється як якісний (на основі експертного оцінювання впливу), так і частково кількісний – через порівняння характерних показників підприємств легкої промисловості Вінницької області. Це дозволяє не лише систематизувати фактори, але й проілюструвати їх вплив через приклади з реальної господарської практики.

Інноваційна активність підприємств, як показав попередній аналіз, є багатофакторним та складно детермінованим явищем, що формується під впливом широкого спектру внутрішніх і зовнішніх умов. В умовах трансформації української економіки, особливо в контексті інтеграції до європейського простору, загострення глобальної конкуренції та необхідності переходу до індустрії 4.0, інновації перестають бути факультативним інструментом і стають ключовим фактором виживання, розвитку та зростання підприємств. Проте навіть за наявності загального розуміння їх важливості, інноваційна активність в українській промисловості загалом, і в легкій промисловості зокрема, залишається вкрай низькою. Це свідчить про наявність глибоких, не завжди очевидних обмежень, які потребують спеціального вивчення.

У попередньому підрозділі було зафіксовано не лише статистичну відсутність витрат на інновації в межах КВЕД 13–15, а й виявлено низку об'єктивних обмежень організаційного, фінансового, кадрового та регуляторного характеру. Але з'ясування фактів є лише початковим рівнем

дослідження. Для того щоб сформувати ефективну систему управління інноваційним потенціалом, необхідно перейти до причинно-наслідкового аналізу та глибшого розуміння того, які саме фактори, як і чому впливають на інноваційну поведінку підприємств у реальному економічному середовищі.

Факторний підхід до аналізу інноваційної активності передбачає вивчення комплексу чинників, які можуть як стимулювати, так і стримувати ініціативи, пов'язані з розвитком нових продуктів, технологій, процесів чи форм організації. У цьому контексті важливо розмежовувати об'єктивні умови, зумовлені зовнішнім середовищем (наприклад, законодавча база, податкова політика, кон'юнктура ринку), та ендогенні ресурси підприємства (кадрова кваліфікація, інвестиційний потенціал, організаційна культура тощо). Обидві групи є критично важливими і, що найголовніше, взаємозалежними. Підприємство з високим внутрішнім потенціалом може нівелювати частину зовнішніх бар'єрів, так само як сприятливе середовище може компенсувати внутрішні слабкості. Але у разі сумарного негативного впливу обох груп факторів інноваційний процес фактично блокується.

Особливе значення має також ідентифікація пріоритетних груп факторів – таких, які мають найбільший мультиплікативний вплив на інші сфери діяльності підприємства. Наприклад, нестача кваліфікованих кадрів впливає не лише на виробничі можливості, а й на здатність формулювати інноваційну стратегію, адаптувати цифрові інструменти, засвоювати нові технології. Відповідно, система факторів повинна розглядатися не як набір ізольованих змінних, а як мережа взаємозалежних елементів, яка формує унікальний профіль інноваційного потенціалу кожного підприємства.

У цьому підрозділі буде здійснено комплексну класифікацію факторів, що впливають на інноваційну активність промислових підприємств, із подальшим розглядом кожної групи чинників окремо. Особливу увагу буде приділено саме внутрішнім і зовнішнім бар'єрам, характерним для української легкої промисловості, з акцентом на емпіричний матеріал, що

стосується конкретних підприємств галузі. Крім того, буде проаналізовано взаємозалежність між факторами, механізми їх кумулятивного впливу, а також специфіку вияву цих впливів у практиці діяльності таких підприємств, як ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина».

Таким чином, завданням підрозділу є не лише опис окремих чинників, а й виявлення структури факторного впливу, яка визначає можливості для активізації інноваційного розвитку галузі в умовах обмежених ресурсів та складного інституційного контексту. Отримані результати стануть основою для оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств та побудови дієвого механізму управління інноваційним потенціалом.

У науковій літературі та на практиці управління інноваціями існує широкий спектр підходів до класифікації факторів, що впливають на інноваційну активність підприємств. Проте незалежно від термінологічних або методологічних відмінностей, більшість дослідників сходяться на тому, що ці фактори формують складну багаторівневу систему детермінації, яка включає як внутрішні умови розвитку підприємства, так і впливи зовнішнього середовища. З огляду на це, першочергове значення має чітке розмежування між факторами, які підприємство може контролювати (ендогенні), і тими, що перебувають поза його безпосереднім впливом (екзогенні).

Внутрішні фактори – це передусім ті ресурси, процеси, компетенції та організаційні особливості, які формуються всередині підприємства. Вони охоплюють як матеріально-технічні елементи (оснащення, інфраструктура, технологічний рівень), так і людський капітал (кваліфікація, структура персоналу, наявність лідерства), а також управлінсько-стратегічні характеристики (наявність інноваційної стратегії, культура інновацій, організаційна гнучкість). Усі ці чинники мають вирішальне значення для ініціювання, планування, реалізації та масштабування інноваційних рішень.

Зовнішні фактори формуються за межами підприємства і включають ті компоненти середовища, що або стимулюють, або обмежують інноваційну

діяльність. Сюди належать загальноєкономічні умови (рівень інфляції, динаміка ВВП, доступ до капіталу), законодавче та регуляторне поле (податкові стимули, правила інтелектуальної власності, регулювання доступу до ринків), інфраструктура підтримки (інноваційні кластери, науково-дослідні установи, грантові програми), а також загальна культурна та освітня атмосфера в країні. Зовнішні фактори важко змінити в короткостроковій перспективі, але їх потрібно враховувати в довгостроковій інноваційній стратегії.

З методологічної точки зору, класифікацію доцільно проводити не лише за рівнем походження (внутрішні/зовнішні), але й за змістовною ознакою – тобто за характером впливу. Так, фактори можуть бути:

- економічними – фінансовий стан підприємства, доступ до кредитів, вартість інновацій;
- технологічними – рівень модернізації обладнання, автоматизація, доступ до нових технологій;
- організаційними – управлінська структура, наявність внутрішніх команд інноваційних проєктів, швидкість прийняття рішень;
- соціальними та кадровими – кваліфікація працівників, мотивація, схильність до навчання;
- інформаційними – обізнаність про ринки, доступ до знань, цифрові канали взаємодії;
- правовими та інституційними – доступ до захисту інтелектуальної власності, державна підтримка, участь у програмах розвитку.

Важливо зазначити, що один і той самий фактор часто має багатовимірний характер. Наприклад, проблема з недостатньою цифровізацією може бути одночасно технологічною (відсутність інфраструктури), кадровою (відсутність фахівців), фінансовою (немає бюджету на залучення сучасних інформаційних технологій), і навіть соціально-культурною (супротив змінам з боку персоналу). Тому ефективний аналіз передбачає не лише просту ідентифікацію чинників, а й розуміння

взаємозв'язків між ними, включно з механізмами взаємного посилення або компенсації.

У таблиці 2.2 представлено інтегровану класифікацію факторів, що впливають на інноваційну активність промислових підприємств, з поділом за джерелом виникнення та за характером впливу. Така структура дозволяє сформувати цілісне бачення детермінант інноваційної поведінки суб'єктів господарювання, і в подальшому – використовувати її як аналітичну матрицю для оцінювання стану конкретного підприємства або галузі.

Як свідчить проведена класифікація, факторне поле, що формує інноваційну активність промислових підприємств, є багатовимірним і динамічним. Поділ на внутрішні та зовнішні фактори є не лише зручним аналітичним інструментом, але й важливою практичною основою для розробки ефективної системи управління інноваційним потенціалом. Універсальність запропонованої моделі полягає в її здатності бути адаптованою до умов конкретної галузі, розміру підприємства або етапу його життєвого циклу.

Таблиця 2.2

Класифікація факторів впливу на інноваційну активність підприємств

Характер впливу	Внутрішні фактори (ендогенні)	Зовнішні фактори (екзогенні)
Економічні	Обсяг власного капіталу, прибутковість, інвестиційна спроможність	Доступ до кредитів, податкове навантаження, макроекономічна стабільність
Технологічні	Технічне оснащення, рівень автоматизації, стан обладнання	Наявність інновацій в галузі, трансфер технологій, ринок обладнання
Організаційні	Організаційна структура, наявність R&D, система прийняття рішень	Галузеві стандарти, вимоги до сертифікації, ринкова конкуренція
Кадрові / Соціальні	Кваліфікація персоналу, кадровий резерв, готовність до змін	Демографічна ситуація, система освіти, міграція трудових ресурсів
Інформаційні	Використання ІТ-систем, доступ до баз знань, рівень цифровізації	Рівень розвитку цифрової інфраструктури, інформаційна політика держави
Правові / Інституційні	Корпоративна культура, внутрішні політики, політика ІВ (інтелектуальної власності)	Законодавча база, державні програми підтримки, доступ до міжнародних грантів

* побудовано за даними [55, 56, 68]

Необхідно підкреслити, що всі групи факторів знаходяться у взаємодії, причому ця взаємодія може бути як синергічною, так і конфліктною. Наприклад, наявність внутрішнього потенціалу до інновацій (молодий, мотивований персонал, сучасне обладнання, інноваційна стратегія) може бути реалізованою лише за умов сприятливої інституційної бази – податкових пільг, доступу до фінансових інструментів, підтримки з боку держави. Якщо ж зовнішнє середовище діє деструктивно – через бюрократичні бар'єри, нестабільність законодавства або корупцію – навіть найсильніші внутрішні фактори не зможуть реалізувати повний інноваційний потенціал.

У структурі зовнішніх факторів особливе значення має економічний контекст, який включає макроекономічну стабільність, динаміку інфляції, валютну політику, доступ до кредитів. Для підприємств легкої промисловості ці параметри мають критичне значення, оскільки інновації в цій галузі часто потребують імпорту технологій, закупівлі обладнання або виходу на зовнішні ринки збуту. Коливання курсу валют або митна політика можуть безпосередньо вплинути на можливість реалізації інноваційного проєкту.

У свою чергу, внутрішні фактори – це простір прямої управлінської дії. На відміну від зовнішніх, які підприємство переважно змушене враховувати або адаптуватися до них, внутрішнє середовище може бути цілеспрямовано змінено. Саме тут закладається фундамент інноваційної стратегії: чи є у підприємства бачення розвитку, чи має воно внутрішні механізми ініціації змін, чи здатне адаптуватися до швидких трансформацій у зовнішньому середовищі.

Дуже часто інноваційна пасивність пояснюється винятково браком коштів або відсутністю державної підтримки. Проте дослідження свідчать, що навіть у складних зовнішніх умовах окремі підприємства демонструють високу динаміку інновацій, спираючись саме на сильні внутрішні фактори. Йдеться про гнучке управління, мотивовані команди, ефективну внутрішню

комунікацію, проактивне використання цифрових технологій, а також готовність до постійного навчання й адаптації.

Таким чином, фактори інноваційної активності не слід розглядати ізольовано. Їх сила, спрямованість і результативність залежать від конфігурації, яку вони утворюють у конкретних обставинах. Саме тому ключовим завданням управлінця є не просто розпізнання факторів, а формування оптимального балансу між внутрішнім і зовнішнім впливом. Наприклад, слабе зовнішнє середовище можна частково компенсувати внутрішніми резервами, тоді як сильні зовнішні стимули не дадуть результату в разі відсутності готовності зсередини.

Особливої ваги набуває питання пріоритетності впливу. Деякі фактори є так званими “точками впливу”, зміни в яких запускають каскадну трансформацію системи. Наприклад, формування інноваційної стратегії автоматично створює потребу в нових компетенціях, спричиняє модернізацію виробництва, трансформує внутрішні комунікації. Це дозволяє впроваджувати зміни не локально, а системно, забезпечуючи інтегральне зростання інноваційної спроможності підприємства.

Таким чином, класифікація факторів – це не лише інструмент аналітики, а й основа для розробки системи управління інноваційним потенціалом. На її основі можливо будувати профілі ризику, прогнозувати наслідки управлінських рішень, формувати політику стимулювання інновацій. У наступному розділі увага буде зосереджена на поглибленому аналізі внутрішніх факторів, як таких, що піддаються найбільшому впливу з боку менеджменту підприємства, і здатні закласти фундамент для довгострокової інноваційної трансформації.

З метою ідентифікації факторів, які формують інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості та їх впливу на інноваційні спроможності та інноваційну активність, формування можливостей та загроз, сильних і слабких сторін, нами було проведено SWOT-аналіз (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України до початку війни (до 2022 року)*

Внутрішні чинники Зовнішні чинники	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	1. Висококваліфіковані працівники 2. Досвід експорту та виходу на міжнародні ринки 3. Наявність брендів з позитивною репутацією 4. Розвинена кооперація з дизайнерськими бюро	1. Застаріле обладнання 2. Недостатній рівень автоматизації виробництва 3. Обмежені маркетингові ресурси 4. Слабкий розвиток електронної комерції
Можливості:	СІМ	СЛМ
1. Розширення ринків збуту у країнах ЄС 2. Державні програми підтримки експорту 3. Залучення іноземних інвестицій у галузь 4. Можливість участі у міжнародних виставках і грантових програмах	- Активне використання програм держпідтримки для розвитку кадрів - Інвестування у розробку нових колекцій з урахуванням міжнародного попиту - Побудова іміджу «Made in Ukraine» у сегменті «fashion» - Виведення на ринок спільних колекцій з українськими дизайнерами	- Участь у програмах технологічної модернізації - Залучення інвестицій для цифровізації процесів - Делегування маркетингу на умовах аутсорсу - Розробка та запуск власних онлайн-магазинів
Загрози:	СІЗ	СЛЗ
1. Висока конкуренція з боку китайських і турецьких виробників 2. Волатильність курсу гривні 3. Нестабільна податкова політика 4. Висока залежність від імпортової сировини	- Розширення каналів постачання сировини - Підвищення енергоефективності виробництва для зниження витрат - Проведення антикризових тренінгів та підвищення кваліфікації менеджменту - Запровадження інноваційних логістичних рішень	- Партнерство з технопарками та профільними навчальними закладами - Вивчення досвіду автоматизації інших країн - Створення кластерів із спільними рекламними платформами - Навчання персоналу навичкам «e-commerce» та «SMM»

* побудовано автором

При цьому на особливий інтерес заслуговує порівняльна характеристика чинників, які були системоутворюючими у довоєнний період та в сучасних умовах війни.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України в умовах війни (2022-2025pp.)*

Внутрішні чинники Зовнішні чинники	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	1. Гнучкість виробництва та здатність швидко адаптуватися до попиту 2. Патріотизм колективів, готовність працювати в екстремальних умовах 3. Наявність стабільних партнерських зв'язків із постачальниками 4. Інноваційний підхід до дизайну та позиціонування продукції	1. Часткова або повна евакуація підприємств 2. Втрата ключових фахівців через міграцію або призов 3. Проблеми з постачанням сировини та матеріалів 4. Зменшення доступу до кредитування та інвестицій
Можливості:	СІМ	СЛМ
1. Зростання попиту на військовий та спецодяг 2. Підвищення національної свідомості й підтримка вітчизняного виробника 3. Перехід іноземних замовлень до безпечніших країн, включаючи Україну 4. Підтримка з боку міжнародних донорів та програм USAID, UNDP, тощо	- Перехід на випуск продукції подвійного призначення - Мотиваційні програми та підтримка соціального захисту працівників - Переговори з партнерами про відтермінування платежів та спільні закупівлі - Розробка колекцій з урахуванням потреб ВПО та військових	- Релокація виробництва в західні регіони або за кордон - Профорієнтаційна робота, навчання нових кадрів - Перехід на альтернативну (вітчизняну або європейську) сировину - Пошук грантів та участь у програмах відновлення бізнесу
Загрози:	СІЗ	СЛЗ
1. Руйнування виробничих потужностей у зонах бойових дій 2. Перебої з логістикою і транспортуванням продукції 3. Зменшення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку 4. Втрата кваліфікованої робочої сили через міграцію або мобілізацію	- Створення мобільних виробничих модулів для зони ризику - Побудова альтернативних каналів логістики - Розширення складів зберігання стратегічної сировини - Адаптація моделей до вимог екстремального використання	- Пошук інвесторів для відбудови інфраструктури - Колаборація з технічними коледжами для підготовки фахівців - Використання вторинної сировини, переробка залишків - Створення кооперацій або кластерів для колективного залучення коштів

За результатами досліджень робимо висновки. Внутрішнє середовище підприємства відіграє ключову роль у формуванні його здатності до інновацій. Саме тут, на рівні ресурсів, компетенцій, організаційної культури

та управлінських рішень, закладається основа для ініціації змін, їх реалізації та масштабування. Незважаючи на важливість зовнішнього контексту, саме внутрішні фактори є тими детермінантами, на які підприємство має найбільший вплив, і які можуть бути об'єктом системного вдосконалення в рамках стратегії розвитку.

Одним із головних елементів внутрішнього інноваційного потенціалу є фінансово-економічна спроможність підприємства. Йдеться не лише про загальний обсяг прибутку чи ліквідність, а про наявність ресурсів, які можуть бути спрямовані на довгострокові, ризиковані, але стратегічно важливі ініціативи. Інновації вимагають авансованих інвестицій із невизначеним горизонтом окупності, тому підприємство має не просто накопичити певні кошти, а й сформувати внутрішню культуру інвестування в майбутнє. Це передбачає наявність механізмів фінансового планування, управління ризиками, оцінки ефективності проєктів та формування інвестиційного портфеля.

Не менш важливими є кадрові фактори. Інновації створюються людьми, тому кваліфікація, досвід, мотивація та здатність персоналу до навчання є критичними. Особливу увагу слід приділяти не лише рівню освіти чи професійної підготовки, а й структурі кадрів: наявності творчих фахівців, міждисциплінарних команд, лідерів змін. Інноваційна діяльність потребує специфічних компетенцій, серед яких – аналітичне мислення, здатність до командної роботи, цифрова грамотність, стратегічне бачення. Проте формування таких компетенцій вимагає цілеспрямованої політики розвитку людського капіталу – через навчання, наставництво, створення можливостей для самореалізації.

Ще одним базовим чинником є організаційна структура та культура управління. Підприємства з ієрархічними, жорстко централізованими структурами рідко є інноваційно активними. Інновації потребують динаміки, швидкості прийняття рішень, гнучких команд і мережевої взаємодії. Успішні підприємства дедалі частіше переходять до матричних або проєктно-

орієнтованих структур, які дозволяють забезпечити крос-функціональну взаємодію, адаптацію до змін і швидку апробацію нових рішень. Водночас не менш важливою є організаційна культура, яка або сприяє нововведенням, або їх блокує. Високий рівень відкритості до ідей, толерантність до помилок, підтримка ініціативи, визнання результатів – усе це формує середовище, сприятливе для інновацій.

Не можна оминати увагою технологічний стан підприємства. Інновації – це завжди техніко-економічний процес, і він передбачає не лише ідеї, а й інструменти їх реалізації. Наявність сучасного обладнання, технологічних ліній, цифрових платформ і засобів автоматизації є обов’язковою умовою для ефективного впровадження інновацій. Водночас технологічний розвиток — це не лише питання фізичної модернізації, а й рівня технологічної культури підприємства: здатності інтегрувати нові рішення, взаємодіяти з науково-технічними партнерами, створювати внутрішні платформи для обміну знаннями.

Окреме значення має наявність або відсутність інноваційної стратегії. Без стратегічного бачення інноваційна діяльність часто набуває фрагментарного, епізодичного характеру. Підприємства, які не мають чітко визначеної інноваційної політики, схильні обмежуватися реактивними діями у відповідь на ринковий тиск або технологічні загрози. Натомість наявність стратегії дозволяє не лише формулювати цілі, а й системно координувати ресурси, мотивувати персонал, створювати партнерські мережі, відстежувати результати та адаптуватися до змін.

Ще одним важливим внутрішнім чинником є інформаційно-аналітичне забезпечення. Інновації неможливі без постійного аналізу трендів, дослідження потреб клієнтів, моніторингу технологічних рішень. Наявність інформаційних систем аналізу даних, CRM, ERP, аналітики даних, інструментів візуалізації та прогнозування є не лише технічним питанням, а й складовою управлінської культури. Підприємство, яке не володіє

інформацією або не вміє її інтерпретувати, втрачає інноваційні можливості, діє інтуїтивно і часто неадекватно реагує на зміни.

Усі ці фактори мають інтегральний характер і утворюють взаємопов'язану систему. Наприклад, навіть наявність коштів на інновації не дасть ефекту, якщо підприємство не має персоналу, який здатен ними ефективно розпорядитися. Або навпаки – команда може бути мотивованою та компетентною, але відсутність стратегії призведе до хаотичності дій. Саме тому аналіз внутрішніх факторів має не лише описовий, а й діагностичний характер: він дозволяє виявити вузькі місця, знайти резерви зростання та сформувати базу для майбутніх управлінських рішень.

У той час як внутрішні фактори формують основу інноваційного потенціалу підприємства, зовнішнє середовище створює рамкові умови, у межах яких цей потенціал може або реалізуватися, або залишитися латентним. Зовнішні чинники мають надзвичайно широкий діапазон — від макроекономічних тенденцій до культурних особливостей регіону, від податкової політики до темпів розвитку науки та цифрової інфраструктури. І хоча підприємства не мають прямого контролю над цими чинниками, саме здатність адаптуватися до них або використати їх як можливість визначає інноваційну життєздатність суб'єкта господарювання.

Насамперед варто виділити макроекономічні умови. Інновації, особливо в галузі промисловості, зазвичай потребують значних інвестиційних витрат. Умови для капіталовкладень формуються не лише на рівні самого підприємства, а й у межах економічної системи: рівень інфляції, доступність банківських кредитів, стабільність національної валюти, процентні ставки, політика державних банків розвитку. Наприклад, у роки, коли відсоткова ставка перевищує рівень рентабельності інноваційного проєкту, приватний інвестор, швидше за все, утримається від ризику. Так само невизначеність з обмінним курсом ускладнює довгострокове планування закупівель обладнання чи ліцензій.

Окрему роль відіграє регуляторно-правова система, яка охоплює як законодавчі вимоги до інноваційної діяльності, так і регламентацію процесів стандартизації, патентного захисту, публічних закупівель, митної політики. У країнах з прогресивним інноваційним кліматом держава відіграє активну роль у стимулюванні нововведень через прямі та непрямі інструменти підтримки – від пільгового оподаткування R&D до системи державних грантів. В Україні ж підприємства нерідко зіштовхуються з протилежною ситуацією – законодавча база або фрагментарна, або надмірно зарегульована. Це створює бар'єри для реєстрації патентів, комерціалізації розробок або залучення зовнішнього фінансування.

Ще одним ключовим блоком зовнішніх чинників є доступ до ринків. Інноваційний продукт апріорі передбачає наявність споживача, який готовий його оплатити. Якщо структура попиту є низькоціннісною, фрагментованою або орієнтованою на імпорту, підприємство не матиме стимулу інвестувати в розвиток нових рішень. Так само, за відсутності відкритих каналів для експорту, інноваційний потенціал втрачає мотивацію до розширення. Тут важливу роль відіграє як загальний рівень купівельної спроможності населення, так і наявність системної державної підтримки виходу на зовнішні ринки (наприклад, участь у виставках, експортні кредити, дипломатична підтримка, торговельні угоди).

Крім того, слід виділити інституційну інфраструктуру, що забезпечує розвиток інноваційної системи. Сюди належать науково-дослідні установи, технопарки, бізнес-інкубатори, кластери, консалтингові компанії, фонди підтримки. У країнах з розвиненою інноваційною екосистемою бізнес має змогу співпрацювати з наукою, замовляти прикладні дослідження, спільно реалізовувати стартапи. В Україні ж, незважаючи на наявність окремих інституцій, їх спроможність часто обмежена відсутністю фінансування, низьким рівнем інтеграції з реальним сектором та слабким регіональним покриттям.

Культурно-освітній простір також не можна залишити поза увагою. Від ставлення суспільства до інновацій, рівня довіри до нововведень, схильності до ризику значною мірою залежить ефективність їх запровадження. Якщо інноваційні рішення зустрічають опір з боку споживачів, партнерів або навіть працівників підприємства, процес їх комерціалізації буде значно ускладнений. Рівень розвитку STEM-освіти, популяризація науки, наявність молодих науковців і фахівців з аналітичними та креативними здібностями – усе це елементи довгострокового впливу, що формують середовище для зростання інноваційного підприємництва.

Важливо також наголосити на впливі зовнішньої політики та геополітичної ситуації. Зміни у міжнародних торговельних угодах, політична нестабільність, військові конфлікти або обмеження на імпорту/експорт безпосередньо впливають на доступ до ринків, технологій, кадрів та фінансів. Особливо це стосується таких галузей, як легка промисловість, яка залежить від імпорту сировини, ліцензійних технологій, участі в ланцюгах доданої вартості. У таких умовах навіть сильна внутрішня готовність до інновацій може бути заблокована або суттєво сповільнена зовнішніми обставинами.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище є не лише джерелом викликів, але й потенційних можливостей. Від того, наскільки підприємство здатне адаптуватися до регуляторних змін, інтегруватися в інституційне поле, скористатися державними або міжнародними програмами підтримки, залежить ефективність реалізації його інноваційної стратегії. Наявність сприятливого зовнішнього середовища – це не гарантія інноваційного прориву, але потужний каталізатор його досягнення.

Розглядаючи внутрішні та зовнішні чинники інноваційного розвитку підприємств у попередніх розділах, важливо наголосити на ще одній, часто недооціненій, але критично важливій характеристиці – їх взаємозалежності та здатності утворювати кумулятивний (накопичувальний) ефект. У реальній практиці інноваційна активність рідко зумовлюється одним ізольованим

фактором. Натомість вона є результатом взаємодії багатьох чинників, які можуть як посилювати, так і нівелювати дію один одного.

Так, наявність висококваліфікованого персоналу (кадровий фактор) матиме значно менший ефект, якщо підприємство не володіє фінансовими ресурсами для реалізації інноваційних ініціатив (економічний фактор) або якщо в державі відсутні ефективні механізми захисту інтелектуальної власності (інституційний фактор). У той самий час комбінація сприятливих факторів – наприклад, мотиваційна система, інноваційно зорієнтоване керівництво, доступ до пільгового фінансування та дієва партнерська мережа – здатна створити ефект синергії, за якого сумарна дія буде значно більшою за алгебраїчну суму окремих впливів.

Такий кумулятивний механізм має як позитивний, так і негативний вектор. У позитивному сенсі взаємозалежність факторів дозволяє підприємствам досягати інноваційних проривів навіть у несприятливих умовах, якщо внутрішня конфігурація ресурсів є правильною. У негативному випадку спостерігається ефект замкненого кола: слабкість одного фактору (наприклад, низький рівень цифровізації) тягне за собою проблеми в інших напрямках (неможливість автоматизації, слабка аналітика, відсутність управлінської прозорості), що в підсумку знижує загальний інноваційний потенціал.

Цей ефект особливо помітний в умовах обмеженості ресурсів, коли підприємство змушене розставляти пріоритети та діяти фрагментарно. У таких випадках стратегічно важливим є виявлення ключових точок впливу – таких чинників, які можуть запустити позитивну хвилю змін і активізувати інші складові системи. Наприклад, впровадження інформаційної системи управління (ERP) може суттєво покращити облік ресурсів, скоротити витрати, вивільнити обігові кошти, які далі можуть бути спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу або на фінансування досліджень.

Мультифакторна природа бар'єрів також заслуговує окремої уваги. Часто управлінці схильні інтерпретувати причини інноваційної пасивності

підприємства у вигляді однієї головної перешкоди – наприклад, браку фінансування або нестачі кадрів. Проте в реальності бар'єри мають комплексний характер. Наприклад, фінансова неспроможність може бути результатом не лише об'єктивної нестачі ресурсів, а й відсутності навичок підготовки бізнес-планів, недовіри інвесторів, невміння скористатися наявними інструментами підтримки. Таким чином, ефективна інноваційна політика має передбачати не просто «гасіння пожежі» в одній зоні проблем, а системне виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами.

Для глибшого розуміння цього механізму доцільно розглянути сценарні підходи до розвитку підприємства залежно від конфігурації чинників. Можна виділити щонайменше три базових сценарії:

1. Інерційний сценарій – характеризується слабкістю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Підприємство функціонує в режимі виживання, інновації є мінімальними або відсутні. Домінують короткострокові рішення, спрямовані на утримання операційної стабільності.

2. Мобілізаційний сценарій – один із типів факторів має високий потенціал, який активно використовується для компенсації слабкості інших. Наприклад, підприємство має сильну команду та ефективне керівництво, що дозволяє реалізовувати інноваційні ініціативи навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У такому випадку акцент робиться на внутрішній трансформації, адаптивності та креативному вирішенні проблем.

3. Інституційно-синергетичний сценарій – реалізується, коли спостерігається висока активність як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Підприємство має не лише ресурсну готовність, але й підтримується інституційним середовищем (гранти, податкові пільги, участь у кластерах), що дозволяє йому масштабувати інновації, диверсифікувати ринки, залучати партнерів та інвесторів.

Найбільший інтерес, звісно, становить останній сценарій – як еталонний, до якого мають прагнути промислові підприємства, однак реалії вітчизняної економіки частіше змушують діяти в умовах другого або навіть

першого. Саме тому завданням аналітики є не лише фіксація проблем, а й виявлення таких комбінацій чинників, які можуть оптимізувати ресурсну базу, активізувати мотивацію до інновацій та створити передумови для стійкого розвитку навіть у несприятливому зовнішньому середовищі.

Для перевірки узагальнених висновків про вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на інноваційну активність промислових підприємств доцільно звернутися до прикладів реальних компаній, які функціонують у межах однієї галузі, але демонструють різний рівень динамізму, адаптивності та інноваційної спроможності. Як об'єкти дослідження обрано три підприємства легкої промисловості України – ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина» (м. Вінниця). Усі три компанії функціонують в умовах регіонального промислового середовища, проте мають різний досвід впровадження інновацій, що дозволяє зробити аналітичне зіставлення впливу факторного середовища.

ПрАТ «Лілея» є прикладом підприємства, яке зосереджене на операційній ефективності й традиційних технологіях. Протягом останніх років основним напрямом розвитку залишалося оновлення парку обладнання, адаптація до умов контрактного пошиття одягу для партнерів із країн ЄС та зміцнення внутрішньої дисципліни виробничого процесу. Проте підприємство не здійснює суттєвих інвестицій щодо досліджень та розробок, не формує інноваційних команд та має обмежену цифрову інфраструктуру. Причинами є як консервативна управлінська модель, так і обмежений доступ до фінансування та інституційної підтримки. Слабкою ланкою також виступає кадровий резерв: середній вік працівників перевищує 45 років, молодь не залишається на підприємстві, а система навчання обмежена.

Натомість ПрАТ «Володарка» демонструє вищий рівень інноваційної культури. Підприємство систематично інвестує у навчання персоналу, бере участь у міжнародних виставках, активно взаємодіє з кластерними ініціативами. Одним із стратегічних кроків стало впровадження технології «CAD/CAM» - системи автоматизації проектування одягу, що дозволило

скоротити цикл виготовлення зразків, оптимізувати витрати матеріалів та підвищити точність крою. Попри це, ПрАТ «Володарка» також стикається з типовими для галузі бар'єрами – низькою маржинальністю, конкуренцією з імпортом, фрагментарною державною підтримкою. Водночас завдяки стратегічному управлінню та зосередженості на експорті, підприємство частково компенсує зовнішні ризики сильними внутрішніми рішеннями.

ПрАТ «Калина», яке спеціалізується на дитячому та шкільному одязі, перебуває у стані часткової реорганізації. За останні роки було втрачено частину ринкових позицій через зміну каналів збуту та зниження попиту. Проте підприємство ініціювало спроби трансформації бізнес-моделі – зокрема через запуск невеликих партій індивідуалізованої продукції під приватною торговою маркою. Тут спостерігається спроба поєднати традиційне виробництво з елементами клієнтоорієнтованості, але відсутність сталого фінансування, недостатня цифровізація процесів і слабкий контакт із науковими та освітніми установами не дозволяють масштабувати ініціативу.

Усі три підприємства функціонують в одному регіональному середовищі, підпадають під одні й ті самі галузеві регуляції, проте демонструють різний рівень адаптації до інноваційних викликів. Це свідчить про те, що внутрішні фактори, зокрема управлінські підходи, стратегічне бачення, кадрова політика і рівень цифрової готовності, мають не менш вагоме значення, ніж зовнішні бар'єри. Навіть за однакових макроекономічних і законодавчих умов різниця в результатах інноваційної активності пояснюється якістю управління, структурою ресурсів та здатністю підприємства до гнучкого реагування.

Показовим є і той факт, що усі три компанії стикалися з подібними проблемами – відсутністю стабільних каналів інвестування, старінням персоналу, низьким рівнем державної підтримки інноваційних ініціатив. Проте саме вміння використовувати наявні ресурси, створювати партнерства, інтерпретувати інституційні обмеження як виклик, а не перепону, відрізняє

більш інноваційно активні підприємства від тих, що залишаються у зоні інерції.

З метою візуалізації проведеного аналізу характеристики згруповано представлені у таблиці 2.5, яка узагальнює вплив ключових факторів на інноваційну діяльність на прикладі досліджених підприємств. У ній відображено рівень розвитку кожної групи факторів (високий, середній, низький) у порівняльному форматі.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика факторного впливу на вибрані підприємства

Група факторів	ПрАТ «Лілея»	ПрАТ «Володарка»	ПрАТ «Калина»
Фінансово-інвестиційні можливості	Низький	Середній	Низький
Кадровий потенціал	Низький	Середній	Середній
Рівень цифровізації	Низький	Високий	Середній
Технологічна база	Середній	Високий	Середній
Організаційна структура та управління	Середній	Високий	Середній
Стратегічне бачення і інноваційна культура	Низький	Високий	Середній
Взаємодія з інституціями (освіта, кластери, наука)	Низький	Середній	Низький

* побудовано за даними власних досліджень (додаток В)

Рівні «низький», «середній» та «високий» присвоєні кожній групі факторів на основі якісного експертного аналізу внутрішніх документів підприємств, публічної звітності, інтерв'ю з представниками управлінського персоналу, а також з урахуванням порівняння зі середньогалузевими та регіональними орієнтирами.

«Високий» рівень означає наявність системного підходу у відповідній сфері: регулярні інвестиції, спеціалізовані програми, цифрова інтеграція, стратегічне планування, участь у партнерських проєктах тощо.

«Середній» рівень означає фрагментарну реалізацію окремих елементів – наприклад, поодинокі навчальні ініціативи, часткова модернізація, наявність неформалізованої інноваційної практики.

«Низький» рівень фіксує або відсутність активності у відповідному напрямі, або її випадковий характер, без чітких процедур, ресурсного забезпечення чи керованості.

Оцінювання має порівняльний характер і дозволяє не лише розмістити підприємства за шкалою інноваційної спроможності, а й ідентифікувати зони росту, що потребують управлінського втручання.

Дані, представлені у таблиці 2.5, дозволяють зробити низку важливих висновків щодо впливу ключових факторів на інноваційну спроможність підприємств легкої промисловості. Порівняльний аналіз ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина» наочно демонструє, що навіть у межах однієї галузі та регіону можуть існувати різновекторні моделі адаптації до інноваційних викликів, зумовлені насамперед внутрішніми особливостями організації та управління.

ПрАТ «Володарка» показує найвищий рівень факторної зрілості – п'ять із семи груп факторів оцінені як «високі» або «середні». Це свідчить про сформовану систему інноваційного управління, що базується на поєднанні стратегічного бачення, сучасної цифрової інфраструктури, оновленої технологічної бази та ефективної організаційної структури. Особливо важливою є присутність внутрішньої інноваційної культури, яка підтримується через навчання, участь у кластерах, відкритість до міжнародної співпраці. Цей приклад підтверджує гіпотезу про кумулятивний ефект взаємодії факторів, коли сильна внутрішня конфігурація здатна компенсувати навіть певні зовнішні обмеження.

ПрАТ «Калина» демонструє середній рівень розвитку більшості факторів, що вказує на потенціал до зростання, але також наявність об'єктивних обмежень. Підприємство перебуває у стані часткової трансформації – ініціюються елементи клієнтоорієнтованості, переглядаються підходи до продукції та каналів збуту. Проте стратегічна непослідовність, фрагментарна цифровізація та слабка взаємодія з науково-освітнім середовищем залишаються перешкодами для повноцінного

інноваційного прориву. Позитивним є те, що «Калина» демонструє готовність до змін і прагне вибудувати нову бізнес-модель, хоча наразі ще не має повної інституційної підтримки для її реалізації.

Найбільш вразливою за сукупністю факторів виступає ПрАТ «Лілея». Більшість ключових позицій оцінено як «низькі» – особливо у сфері кадрового потенціалу, цифрової інфраструктури та інноваційної культури. Навіть за наявності відносно задовільного рівня технологічної бази, відсутність управлінського бачення інновацій, слабка взаємодія з зовнішнім середовищем та обмеження у фінансовій площині не дозволяють реалізувати навіть базові ініціативи модернізації. Це класичний приклад так званого інерційного сценарію розвитку, коли підприємство функціонує у межах поточного виробничого циклу, не маючи внутрішнього імпульсу до оновлення.

Загалом результати аналізу підтверджують концепцію про взаємозалежність факторів та ключову роль управлінських рішень у формуванні інноваційної активності. Підприємства, що активно працюють із внутрішніми ресурсами, розвивають людський капітал, інвестують у технології та культивують стратегічне бачення, мають більшу стійкість до зовнішніх викликів, навіть за відсутності масової підтримки з боку держави. У той же час, відсутність внутрішньої готовності значно звужує можливості навіть у разі наявності зовнішніх програм підтримки чи макроекономічного пожвавлення.

Аналіз дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі зони для кожного з підприємств, що може стати основою для індивідуалізованої дорожньої карти інноваційного розвитку. Наприклад, для ПрАТ «Лілея» це може бути цифрова трансформація та залучення молодих кадрів; для ПрАТ «Калина» – інституційна підтримка стартап-ініціатив та маркетингова переорієнтація; для ПрАТ «Володарка» – масштабування кластерної інтеграції та трансфер досвіду всередині регіону.

У підсумку можна стверджувати, що факторне середовище не є абстрактним аналітичним конструктом, а конкретним набором умов, які або відкривають, або закривають підприємству шлях до інновацій. Вміння управляти цими факторами – як на рівні окремої компанії, так і в межах регіональної чи галузевої політики – є передумовою довгострокової конкурентоспроможності легкої промисловості України.

Проведене дослідження факторів, що впливають на інноваційну активність промислових підприємств, дозволяє зробити низку принципових узагальнень, важливих як для наукового розуміння проблематики, так і для практичної розробки механізмів управління інноваційним потенціалом. Аналіз довів, що інноваційна діяльність не може бути зведена до реакції підприємства на окремі зовнішні імпульси. Навпаки, вона є результатом складної взаємодії системи внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен з яких має свою вагу, динаміку та потенціал впливу.

По-перше, класифікація факторів за джерелом походження (внутрішні/зовнішні) та характером дії (економічні, технологічні, кадрові, організаційні, інформаційні, інституційні) показала, що успішна інноваційна політика на підприємстві можлива лише за умови цілісного підходу. Ігнорування бодай однієї важливої компоненти призводить до деструкції всієї системи. Внутрішні фактори мають переважно операційно-контрольований характер, тобто можуть змінюватися за допомогою управлінських рішень. Водночас зовнішні чинники, хоча й не піддаються прямому регулюванню, створюють рамкові умови, у межах яких реалізується або блокується внутрішній потенціал.

По-друге, внутрішнє середовище виявилось ключовою сферою впливу на інноваційність. Саме наявність або відсутність у підприємства фінансового резерву, кадрів, сучасної технологічної бази, інноваційної культури та стратегічного бачення визначає його здатність до трансформації. Особливої ваги набуває організаційна гнучкість, здатність до навчання та адаптації. Це підтвердилося як теоретично (через описові блоки), так і

емпірично — в аналізі трьох підприємств легкої промисловості. Успішний приклад ПрАТ «Володарка» доводить, що навіть за обмежених зовнішніх умов інновації можливі за умови грамотного використання внутрішніх ресурсів.

По-третє, зовнішні фактори — зокрема макроекономічна стабільність, податкове середовище, доступ до фінансування, наявність партнерських мереж і державної підтримки — мають підсилювальний або стримувальний ефект. Вони не є безпосереднім джерелом інновацій, але можуть значною мірою пришвидшити або сповільнити внутрішні процеси. Так, доступ до грантів або кластерна взаємодія можуть дати нове дихання для підприємства, яке перебуває у точці невизначеності. Але якщо такі інструменти недоступні, а регуляторна система ускладнює процеси, навіть найкращі ідеї залишаються нереалізованими.

По-четверте, важливим результатом дослідження стало розкриття взаємозв'язку між окремими групами факторів. Інновації — це не лінійний процес, і не сума ізольованих впливів, а динамічна система, в якій чинники перебувають у постійній взаємодії. Виявлено наявність як синергічного, так і блокуючого ефекту: сильний кадровий потенціал без фінансування не запускає інновацій, а сучасна технологія без управлінської культури нововведень не дає бажаних результатів. Це доводить необхідність переходу від індивідуального управління факторами до системного підходу в інноваційній політиці підприємства.

По-п'яте, порівняльний аналіз трьох підприємств легкої промисловості в межах однієї регіональної економіки дозволив емпірично підтвердити гіпотезу про превалювання внутрішніх чинників у реалізації інноваційної активності. ПрАТ «Лілея», «Калина» та «Володарка» діють в ідентичному правовому полі, мають схожі базові умови функціонування, проте демонструють різний ступінь здатності до інновацій. Це пояснюється насамперед різницею в структурі управління, стратегічному баченні, цифровій готовності та рівні мотивації кадрів.

По-шосте, дослідження виявило, що мультифакторна природа бар'єрів часто недооцінюється на практиці. Підприємства, як правило, схильні пояснювати свою інноваційну пасивність нестачею фінансування або нестабільністю зовнішнього середовища. Проте в реальності ці чинники є наслідком глибших управлінських, комунікаційних та стратегічних дисфункцій. Ефективна інноваційна стратегія має бути орієнтована не лише на вирішення «симптомів», а на виявлення «системних збоїв», які блокують розвиток.

Аналіз факторної структури підприємств дозволяє виявити певну закономірність: комбінація сильних внутрішніх факторів (сформована стратегія, інвестиції в персонал, технічна модернізація) навіть за несприятливого зовнішнього середовища забезпечує відносно вищий рівень інноваційної активності, як це спостерігається на прикладі ПрАТ «Володарка». Натомість, підприємства, що мають невизначену інноваційну політику та слабкий кадровий потенціал, демонструють низький рівень динаміки – приклади ПрАТ «Калина» та ПрАТ «Лілея».

Зокрема, за результатами експертного шкалювання впливу, наявність системного навчання персоналу збільшує ймовірність реалізації інноваційних проєктів у 2–3 рази в межах аналогічних виробничих умов. Наявність науково-дослідної діяльності на підприємстві, або партнерських проєктів із науковими установами дає приріст 1–2 інновації на рік у середньому. Отже, навіть якісна присутність 2–3 ключових факторів здатна істотно змінити інноваційний профіль підприємства.

Таким чином, результати аналізу дають підстави зробити ще один важливий висновок: інноваційна активність може бути ініційована не лише через наявність ресурсів, а й через зміну управлінської парадигми. Підприємство не повинно чекати зовнішніх стимулів – воно здатне самостійно формувати імпульс до змін, залучаючи партнерів, експериментуючи з бізнес-моделлю, працюючи над власним іміджем інноватора. Особливо актуально це для малого та середнього бізнесу в легкій

промисловості, де саме стратегічна ініціатива стає головною конкурентною перевагою.

2.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості

Оцінка ефективності інноваційної діяльності є невід’ємною складовою процесу управління інноваційним потенціалом підприємства. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін і нестабільності зовнішнього середовища недостатньо лише впроваджувати інновації – необхідно чітко розуміти, які з них приносять очікуваний результат, які – вимагають доопрацювання, а які – не виправдовують вкладених ресурсів. Тільки така системна аналітика дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку підприємства, перерозподілу ресурсів і вдосконалення бізнес-моделі.

У сфері легкої промисловості проблема вимірювання ефективності інновацій є особливо актуальною. Галузь перебуває у стані подвійного тиску: з одного боку – глобальна конкуренція та техніко-технологічна відсталість у порівнянні з лідерами ринку, з іншого – обмеженість внутрішніх ресурсів і нестача системної державної підтримки. В таких умовах кожна інноваційна ініціатива потребує раціонального обґрунтування та подальшого оцінювання з погляду реального впливу на продуктивність, якість, рентабельність і стійкість підприємства.

Актуальність також зумовлена відсутністю усталеної методології оцінювання інновацій у легкій промисловості. Більшість існуючих підходів орієнтовані на високотехнологічні сектори – машинобудування, ІТ, фармацевтику – тоді як галузі з невисокою часткою наукоємної продукції, такі як текстильне чи швейне виробництво, залишаються поза зоною аналітичного фокусу. Це створює методичні невизначеності та проблеми, та

унеможливилює порівняльний аналіз або визначення галузевих бенчмарків.

Водночас сучасні трансформації легкої промисловості – цифровізація, автоматизація розкрою, перехід до малосерійного виробництва – формують об’єктивну потребу в переоцінці інноваційної ефективності навіть у «традиційних» секторах.

З огляду на це, метою даного підрозділу є обґрунтування засад комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності на прикладі підприємств легкої промисловості Вінницької області – ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина». Усі вони функціонують в однорідному регіональному середовищі, мають різну динаміку інноваційного розвитку та можуть бути використані для ілюстрації діапазону результативності інновацій в межах однієї галузі. Застосування методів порівняльного аналізу дозволить виявити закономірності між типом інновацій, структурою витрат, системою управління та кінцевими результатами діяльності.

Для реалізації цього завдання у підрозділі буде здійснено:

- огляд і адаптацію існуючих методичних підходів до вимірювання ефективності інноваційної діяльності;
- обґрунтування системи показників, релевантної саме для легкої промисловості;
- розрахунок показників за обраними підприємствами;
- аналіз тенденцій, виявлення резервів та оцінку динаміки інноваційного впливу.

Важливо підкреслити, що у фокусі цього аналізу буде не лише оцінка економічної віддачі від інновацій, а й виявлення організаційних, кадрових та технологічних ефектів, які є складно вимірюваними, але мають критичне значення для довгострокового розвитку. Зокрема, йдеться про зміни в продуктивності праці, рівні модернізації виробництва, цифровій готовності підприємства та гнучкості управлінських рішень.

Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності у цьому підрозділі стане завершальним етапом аналітичної частини дослідження. Її

результати будуть використані як емпірична база для формування у наступному розділі цілісного механізму управління інноваційним потенціалом промислових підприємств в умовах глобальних змін.

Питання оцінки ефективності інноваційної діяльності на підприємствах є однією з ключових проблем як прикладного, так і методологічного характеру. З одного боку, інновації не завжди дають миттєвий економічний результат; з іншого – саме здатність підприємства створювати, впроваджувати й масштабувати нововведення є запорукою його стійкого розвитку. У зв'язку з цим у науковій та прикладній літературі сформувалася низка підходів до вимірювання ефективності інновацій, кожен з яких має власну логіку, переваги та обмеження.

Одним із найуживаніших є ресурсно-результативний підхід, який базується на зіставленні обсягу інвестицій в інновації з досягнутими результатами. Як правило, для розрахунку використовуються фінансові показники: обсяг витрат на НДДКР, впровадження технологій, закупівлю обладнання – та результати у вигляді приросту доходу, прибутку, продуктивності або частки нової продукції у загальному випуску. Перевага цього підходу – його простота, доступність даних і зрозумілий економічний сенс. Проте основним недоліком є обмеженість у врахуванні нематеріальних результатів (зростання кваліфікації персоналу, зміна організаційної культури) та часові лаги між вкладенням і ефектом.

Іншим поширеним інструментом є індексний підхід, який передбачає розрахунок інтегрального показника на основі декількох часткових індикаторів. Наприклад, може враховуватися співвідношення витрат на інновації до доходу, рівень оновлення продукції, частка інноваційно активного персоналу тощо. Кожен з показників нормується, зважується і об'єднується в єдиний індекс інноваційної ефективності. Основна перевага цього методу – комплексність і можливість порівняння підприємств із різними масштабами. Проте ключовим викликом є питання обґрунтування

вагових коефіцієнтів і ризик суб'єктивності при формуванні агрегованого показника.

Ще один підхід – бенчмаркінговий – ґрунтується на порівнянні результатів інноваційної діяльності підприємства з найкращими практиками у галузі. Це дозволяє визначити не лише абсолютні значення, а й відставання, або перевагу відносно лідерів ринку. Часто бенчмаркінг застосовується в транснаціональних корпораціях, де доступні порівняльні дані за країнами або філіями. В умовах української економіки цей підхід стикається з браком відкритої інформації, відсутністю стандартів порівняння та значною різноманітністю підприємств. Однак у межах обмеженої групи підприємств однієї галузі (як у нашому випадку) бенчмаркінг може бути цінним інструментом якісного аналізу.

Останнім з поширених підходів є інтегральний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники для формування багатовимірної оцінки. У ньому може враховуватися не лише фінансова результативність, а й такі параметри, як інноваційна культура, наявність стратегії, якість управління інноваціями, ступінь цифровізації, рівень взаємодії з партнерами тощо. Цей підхід відповідає сучасній системній логіці управління, проте вимагає великого обсягу даних, експертної оцінки та інструментів агрегування інформації. Саме тому він часто застосовується у формі самооцінювання або у рамках комплексного аудиту.

Узагальнено, різні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності мають свої зони застосування залежно від цілей аналізу, доступності даних та рівня деталізації оцінки. У таблиці 2.6 узагальнено основні характеристики кожної методики: логіку побудови, переваги, недоліки та доцільність використання в умовах підприємницької діяльності легкої промисловості.

Таблиця 2.6.

Основні методики оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств*

Методика	Суть підходу	Переваги	Переваги	Переваги
Ресурсно-результативний підхід	Співставлення витрат на інновації з отриманими фінансовими або виробничими результатами (доходом, прибутком, обсягом інноваційної продукції тощо)	Простота розрахунку, використання доступних статистичних показників, зрозумілість для практиків	Не враховує нематеріальних ефектів та часових лагів, має обмежену аналітичну глибину	Висока – підходить для базового фінансового аналізу ефективності окремих проєктів
Індексний підхід	Розрахунок агрегованого індексу інноваційної ефективності на основі набору нормованих показників (наприклад, частка нової продукції, витрати на НДДКР, рівень оновлення основних фондів)	Комплексна оцінка, можливість міжфірмового порівняння, гнучкість у формуванні структури	Потребує науково обґрунтованих вагових коефіцієнтів, існує ризик суб'єктивності при агрегуванні	Середня – доцільний за наявності релевантних галузевих норм і бази для порівняння
Бенчмаркінговий підхід	Порівняння діяльності підприємства з еталонними показниками або провідними конкурентами у галузі	Орієнтація на практику лідерів, виявлення точок стратегічного відставання або переваг	Обмежена доступність достовірної інформації, ускладнення при застосуванні у гетерогенних секторах	Середня – ефективний у межах однорідної групи підприємств (наприклад, швейні фабрики регіону)
Інтегральний підхід	Поєднання кількісних і якісних індикаторів з урахуванням технологічного рівня, організаційної структури, інноваційної культури, цифрової готовності тощо	Всеосяжність, глибина оцінки, можливість охопити «невидимі» активи (знання, взаємодію, гнучкість)	Потребує великого обсягу даних, залучення експертів, є складним у реалізації без спеціальної підготовки	Висока – рекомендований для комплексного стратегічного аналізу підприємства

*сформовано та доповнено автором за даними [1, 20, 24, 28, 37, 59, 65]

Побудована таблиця 2.6 систематизує ключові підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств, які на сьогодні найбільш активно використовуються як у науковій літературі, так і в практичному управлінні. Структура таблиці базується на п'яти параметрах порівняння: назва методики, суть підходу, переваги, недоліки, а також ступінь доцільності її застосування в умовах легкої промисловості. Такий формат дозволяє не лише описати особливості кожного підходу, але й провести попередню оцінку їх релевантності до специфіки обраної галузі.

Як свідчить аналіз, кожен із розглянутих методів має власну логіку побудови. Ресурсно-результативний підхід базується на прямому зіставленні вкладень і результатів, є простим у реалізації, проте обмежений у здатності враховувати стратегічні й нематеріальні ефекти. Індексний підхід, навпаки, забезпечує комплексну багатопоказникову оцінку, проте потребує точного нормування і вагової структури, що ускладнює його впровадження на підприємствах без аналітичної інфраструктури. Бенчмаркінговий підхід є цінним інструментом при наявності галузевих еталонів або доступу до даних конкурентів, однак у вітчизняних умовах його повноцінне застосування ускладнене через дефіцит прозорої інформації. Інтегральний підхід, хоча й найбільш вимогливий до даних і методології, дозволяє формувати глибоку, багатовимірну оцінку, яка враховує не лише кількісні, а й якісні аспекти – зокрема рівень стратегічного мислення, організаційної культури, цифрової готовності, внутрішніх процесів управління знаннями.

Особливої уваги заслуговує порівняльна колонка таблиці щодо доцільності застосування кожного методу в умовах легкої промисловості. Вона базується на узагальненні галузевої практики, доступності даних, гнучкості інструментарію та специфіці інновацій у сфері швейного і текстильного виробництва. Так, наприклад, ресурсно-результативний підхід легко застосовний на підприємствах із базовою системою управлінського

обліку, тоді як інтегральний підхід доцільно використовувати в межах стратегічного аудиту чи консалтингових проєктів.

Загалом, порівняльний аналіз засвідчує, що жоден з підходів не є універсальним, а ефективність їх застосування залежить від конкретного підприємства, його розмірів, доступу до аналітики, кадрових ресурсів та цілей оцінювання. У зв'язку з цим, у практиці все частіше застосовується комбінований підхід, який поєднує елементи кількісного аналізу (економічні показники, індекси) з якісною оцінкою (інституційна спроможність, стратегічні компоненти, організаційна зрілість).

Проведене порівняння основних методик оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств показало, що кожен із традиційних підходів має суттєві обмеження, які знижують його аналітичну повноту або ускладнюють практичне застосування в умовах легкої промисловості. З огляду на це, все більшої актуальності набуває комбінований підхід, який передбачає поєднання кількісних і якісних індикаторів в єдиній системі оцінки. Такий підхід дозволяє компенсувати слабкі сторони окремих методик та забезпечити системну, об'єктивну і гнучку аналітику.

Особливість інноваційної діяльності в легкій промисловості полягає в тому, що ефекти від інновацій не завжди проявляються у вигляді прямого економічного зиску, особливо на ранніх етапах. Часто новація покращує якість продукції, зменшує відходи, скорочує час виробничого циклу, підвищує гнучкість виробництва або полегшує адаптацію до клієнтських запитів. Такі результати важко виміряти за допомогою виключно фінансових показників. Водночас недооцінка кількісної складової може призвести до суб'єктивізму та втрати управлінської чіткості. Комбінований підхід дозволяє вирішити цю дилему, поєднуючи результативність з процесами, структурними умовами і системною динамікою.

Зміст комбінованого підходу передбачає побудову дворівневої системи показників. На першому рівні розглядаються кількісні індикатори, які можна

отримати з офіційної звітності або внутрішніх даних підприємств. До них належать:

- частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації;
- витрати на інноваційну діяльність у відсотках до доходу;
- приріст продуктивності праці внаслідок впроваджених інновацій;
- окупність інвестицій у нові технології;
- рівень оновлення основних засобів;
- обсяг використання цифрових технологій в управлінні виробництвом.

Другий рівень включає якісні показники, що дозволяють оцінити ті компоненти, які не можуть бути адекватно виражені в грошовому еквіваленті, проте суттєво впливають на здатність підприємства до інновацій.

Зокрема, йдеться про:

- наявність інноваційної стратегії або окремої програми розвитку;
- ступінь залученості персоналу до інноваційних процесів;
- розвиток корпоративної культури змін;
- рівень взаємодії з науковими, кластерними, освітніми структурами;
- гнучкість управлінської структури та швидкість прийняття рішень.

Для формування цілісної аналітичної картини ці показники структуруються у вигляді схеми, яка відображає логічну послідовність: «входи – процеси – результати – вплив». Така модель дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між витратами на інновації, внутрішньою динамікою підприємства та зовнішніми ефектами у вигляді ринкових позицій, продуктивності та конкурентоспроможності.

З огляду на вищевикладене, для оцінки ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина» у межах даного дослідження буде застосовано саме комбінований підхід, адаптований до реалій легкої промисловості. Його реалізація передбачає одночасне використання доступних кількісних показників та якісну експертну оцінку процесів, структур та стратегій інноваційного розвитку. Блок-схема показників оцінювання ефективності інноваційної діяльності та процесів

реалізації інноваційного потенціалу представлена на рисунку 2.8. Таке групування відображає обрану систему індикаторів і логіку їх використання у практичній частині дослідження.

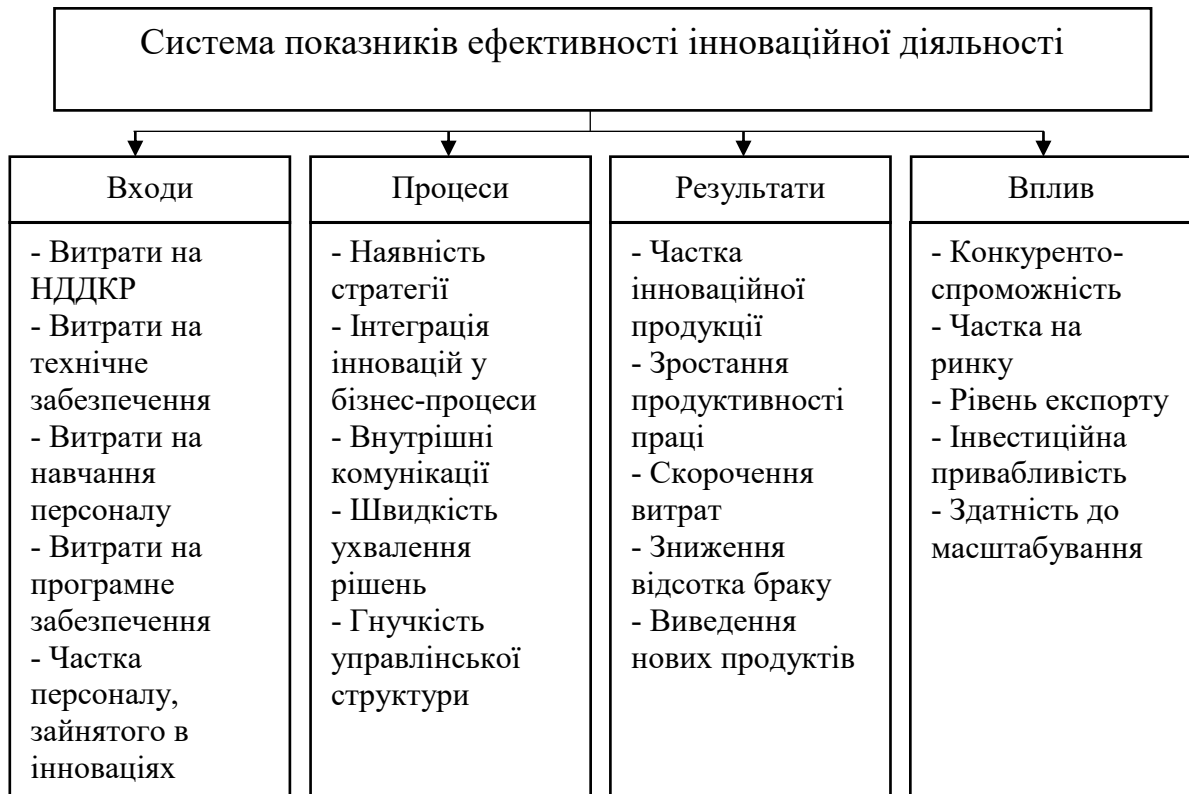


Рис. 2.8. Система показників ефективності інноваційної діяльності

* побудовано автором за даними [1, 20, 24, 28, 37, 59, 65]

Схема 2.8 узагальнює обрану систему індикаторів для комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства. Її структура побудована відповідно до логіки класичної моделі «входи – процеси – результати – вплив», яка широко застосовується в управлінському аналізі, моніторингу проєктів і стратегічному плануванні. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати факт реалізації інновацій, але і виявити, які ресурси були задіяні, як відбувався процес впровадження; які результати були отримані та як вони вплинули на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Блок «Входи» включає ті ресурси, які підприємство вкладає у свою інноваційну діяльність. Сюди відносяться витрати на НДДКР, технічне

переоснащення, підвищення кваліфікації персоналу, закупівлю програмного забезпечення, а також частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах. Ці показники дозволяють кількісно виміряти інноваційну активність у ресурсному вимірі.

Блок «Процеси» відображає, як саме підприємство організовує свою інноваційну діяльність. Тут особлива увага приділяється наявності стратегії інноваційного розвитку, рівню інтеграції інновацій у бізнес-процеси, ефективності внутрішніх комунікацій, швидкості ухвалення рішень, гнучкості управлінських структур. Цей рівень є важливим для виявлення внутрішніх організаційних бар'єрів або точок зростання.

Блок «Результати» включає вимірювання безпосередніх наслідків реалізованих інновацій. До них належать частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, зниження відсотка браку, виведення на ринок нових продуктів. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює інноваційні ресурси у бізнес-результати.

Блок «Вплив» демонструє довгостроковий ефект інновацій – на рівні конкурентоспроможності підприємства, його ринкових позицій, експорту, інвестиційної привабливості та здатності до масштабування. Цей рівень є найбільш стратегічним, оскільки свідчить про системність інноваційного розвитку, а не про окремі локальні проекти.

Важливо підкреслити, що система показників є гнучкою та адаптивною: вона може бути деталізована залежно від масштабу підприємства, специфіки виробництва або доступності статистичної інформації. Водночас вона дозволяє уникнути вузькоінструментального погляду на ефективність, замінюючи його системним, значущим для системи менеджменту підприємства підходом.

Емпіричний аналіз ефективності інноваційної діяльності є важливим інструментом для обґрунтування управлінських рішень і вироблення механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств. У цьому

підрозділі здійснюється оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості Вінницької області – ПрАТ «Лілея» (Хмільник), ПрАТ «Володарка» (Вінниця) та ПрАТ «Калина» (Вінниця). Вибір саме цих підприємств зумовлений поєднанням кількох критеріїв: тривалий досвід роботи, регіональна репрезентативність, належність до різних сегментів легкої промисловості (швейне виробництво, дитячий одяг, костюми), наявність доступної інформації щодо інноваційної активності, а також різна динаміка змін за останні роки.

Методика оцінювання базується на комбінованому підході, запропонованому в попередньому пункті, який передбачає використання як кількісних, так і якісних індикаторів. Аналіз здійснюється за чотирма логічними блоками: ресурсне забезпечення інновацій, організація процесів, результати інноваційної діяльності і стратегічний вплив на розвиток. Для кожного блоку було сформовано систему ключових показників, які охоплюють фінансову, кадрову, технологічну, організаційну та стратегічну складові інноваційної активності.

До основних кількісних індикаторів належать:

- частка витрат на інновації у витратах підприємства (%);
- рівень оновлення основних засобів (%);
- частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації (%);
- інвестиції в навчання персоналу (у грн на одного працівника);
- впровадження цифрових рішень (наявність автоматизованих систем проєктування та виготовлення продукції (CAD/CAM) тощо);
- продуктивність праці персоналу;
- рівень експортної орієнтації (% експорту продукції від загального обсягу реалізації).

Зведені дані представлено у таблиці 2.7. Показники вибрано так, щоб забезпечити якнайповніше охоплення різних сторін інноваційного процесу – від стратегічних намірів до фінансової реалізації, від технічного

переозброєння до цифрової зрілості, від інвестицій у персонал до виходу на нові ринки.

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств
Вінницької області за 2021–2023 рр.

Показник	ПрАТ «Лілея»	ПрАТ «Володарка»	ПрАТ «Калина»
Частка витрат на інновації у витратах підприємства (%)	0,2	1,8	0,6
Рівень оновлення основних засобів (%)	12,0	28,5	19,0
Частка інноваційної продукції у реалізації (%)	3,5	15,0	8,0
Інвестиції в навчання персоналу (грн/працівник на рік)	800	3200	1500
Використання цифрових рішень (ERP, CAD/CAM тощо) (оцінка за шкалою 1–3)	1	3	2
Продуктивність праці (грн/працівник на рік)	290 000	420 000	340 000
Рівень експортної орієнтації (% від загального обсягу реалізації)	5,0	18,0	6,5
Наявність інноваційної стратегії / програми розвитку (1 – відсутня, 3 – наявна повністю)	1	3	2
Участь у партнерських проєктах / кластерах (1 – ні, 3 – активна участь)	1	2	1

* побудовано за даними [28, 30, 43, 37, 50, 51, 59, 65]

Дані, представлені у таблиці 2.7, дозволяють здійснити комплексне порівняння ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості Вінницького регіону – ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина». Оцінювання проводилось за широким спектром кількісних і якісних показників, які охоплюють ресурсне забезпечення, організаційний рівень, результативність інновацій та їх вплив на стратегічні позиції підприємства.

ПрАТ «Володарка» демонструє найбільш системну інноваційну активність. Частка витрат на інновації складає 1,8% від загальних витрат – це у 9 разів більше, ніж у ПрАТ «Лілея», і втричі більше, ніж у ПрАТ «Калина». Рівень оновлення основних засобів становить 28,5%, що є найвищим серед трьох компаній і свідчить про постійне технічне переоснащення. Частка

інноваційної продукції в реалізації сягає 15%, тоді як у ПрАТ «Лілея» – лише 3,5%, що фактично свідчить про збереження традиційного портфеля виробів. Високі інвестиції в навчання персоналу (3200 грн/працівник) підтверджують стратегічну орієнтацію «Володарки» на розвиток людського капіталу. Цифровізація виробництва є суттєвим чинником конкурентної переваги: за шкалою інтеграції IT-рішень «Володарка» оцінена на 3 бали (максимальний рівень), що включає впровадження ERP, CAD/CAM та CRM-систем. Загальний рівень продуктивності праці також найвищий — понад 420 тис. грн на одного працівника. Важливо відзначити, що компанія має інноваційну стратегію та бере участь у партнерських ініціативах, що додатково посилює її інноваційний потенціал.

ПрАТ «Калина» займає проміжну позицію. За всіма ключовими показниками компанія випереджає ПрАТ «Лілея», проте відстає від «Володарки». Частка витрат на інновації становить 0,6%, а частка інноваційної продукції – 8%, що є ознакою обережного, але цілеспрямованого підходу до оновлення виробничої та продуктової лінійки. Позитивним моментом є інвестиції в навчання персоналу (1500 грн/працівник), хоча вони більш ніж удвічі менші, ніж у лідера порівняння. Використання цифрових технологій оцінене в 2 бали – йдеться про фрагментарну автоматизацію виробництва. Продуктивність праці на рівні 340 тис. грн/працівник свідчить про достатній потенціал росту. Стратегічна ініціатива частково наявна, однак участь у партнерських проєктах обмежена.

ПрАТ «Лілея» має найнижчі показники інноваційної ефективності серед досліджуваних підприємств. Частка витрат на інновації становить лише 0,2%, що вказує на практично повну відсутність інвестування у розвиток. Рівень оновлення основних засобів – 12%, що може означати заміну критично зношених машин без оновлення технологічної структури. Показник інноваційної продукції становить 3,5%, тобто нові вироби не відіграють суттєвої ролі в загальному портфелі. Інвестиції в персонал є мінімальними (800 грн/працівник), що створює ризики кадрової деградації. Цифрова

трансформація практично відсутня – рівень оцінено як 1. Експортна орієнтація також надзвичайно низька – 5%, що зменшує ринкову гнучкість і залежить від внутрішнього попиту. Відсутність інноваційної стратегії та кластерних зв'язків фіксує «Лілею» у зоні консервативної операційної моделі.

Загальна картина демонструє чітку кореляцію між рівнем інвестицій, цифровізацією, людським капіталом та результативністю інновацій. ПрАТ «Володарка» — приклад активної, стратегічно орієнтованої моделі розвитку. «Калина» — підприємство з потенціалом до зростання, що перебуває на етапі внутрішнього пошуку оптимальної інноваційної траєкторії. ПрАТ «Лілея» – представник інерційної моделі, де інноваційна активність майже не фіксується. Ці висновки підтверджують важливість не лише ресурсного забезпечення, а й якісного управління, наявності стратегії, комунікаційної інтеграції та цілеспрямованої інноваційної політики.

Проведене практичне оцінювання інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості Вінницької області дозволяє не лише порівняти їх між собою, а й виявити загальні тенденції, структурні проблеми та наявні резерви підвищення ефективності інноваційного розвитку. Дані згруповані у таблиці 2.7 є підґрунтям для висновку про суттєву нерівномірність інноваційної активності навіть в межах одного регіону та галузі, що є симптомом фрагментованості загальносистемного підходу до управління інноваціями.

Серед сильних сторін, характерних передусім для ПрАТ «Володарка», варто виокремити стратегічну орієнтацію на інновації, що виявляється як у наявності програм розвитку, так і у високому рівні цифрової трансформації, інвестиціях у кадри та регулярному оновленні основних фондів. Це підприємство демонструє комплексний підхід, який охоплює як ресурсну, так і управлінську складову інноваційної діяльності. Успішна реалізація ІТ-рішень та інтеграція з партнерськими ініціативами створюють умови для стійкого зростання результативності інновацій — продуктивність праці, частка інноваційної продукції, експортна активність тощо.

У ПрАТ «Калина» спостерігається тенденція поступового переходу від фрагментарного до системного управління інноваціями. Попри обмежені ресурси, підприємство демонструє позитивні результати за такими показниками, як оновлення техніки, інвестиції в навчання персоналу, розширення продуктового асортименту. Стратегічна модель поки не є чітко вираженою, однак є ознаки внутрішньої трансформації. У ПрАТ «Лілея» наявні лише окремі ознаки оновлення – часткова модернізація обладнання, мінімальні інвестиції в персонал – при повній відсутності цифрових рішень, інноваційної стратегії та зв'язків із зовнішнім інституційним середовищем.

Як показує аналіз, ключовими проблемами інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості Вінницької області є інституційна пасивність і дефіцит стратегії, що проявляється у відсутності чітко вираженої інноваційної політики. За винятком ПрАТ «Володарка», решта підприємств функціонують у режимі реагування, а не управління змінами, що зумовлює спонтанність інноваційних процесів, відсутність чітких пріоритетів і нестачу системного планування. Водночас фіксується недостатній рівень цифровізації виробничих і управлінських процесів: лише одне з трьох підприємств впроваджує комплексні ІТ-рішення, тоді як у двох інших цифрові технології або повністю відсутні, або обмежуються базовими офісними інструментами. Така ситуація унеможливує не лише масштабування інновацій, а й обмежує швидкість і точність ухвалення управлінських рішень.

Крім того, проблемним залишається питання інвестицій у людський капітал. Інновації передбачають не тільки наявність ідей, але й здатність персоналу їх реалізовувати. Водночас лише ПрАТ «Володарка» системно вкладається в навчання працівників, тоді як інші підприємства або майже не здійснюють таких інвестицій, або зводять їх до елементарного інструктажу. Така кадрова інерційність є бар'єром для впровадження навіть найменших змін. Ще однією перешкодою є слабка експортна орієнтація: два з трьох підприємств фактично не працюють на зовнішніх ринках, що знижує

конкурентний тиск і не стимулює оновлення продукції, технологій чи маркетингових підходів. Водночас саме розширення каналів збуту за межами країни може стати важливим фактором активації інноваційних пошуків.

Останнім системним обмеженням є відсутність взаємодії з зовнішнім середовищем. Практика участі у кластерах, галузевих асоціаціях, партнерствах з університетами чи державними інституціями дозволяє підприємствам залучати нові знання, ресурси та інституційні інструменти розвитку. Проте така активність зафіксована лише в одного підприємства з трьох, що створює замкнене середовище ізольованого функціонування без можливості масштабування успішних рішень. Усе це в сукупності формує комплекс взаємопов'язаних бар'єрів, які стримують інноваційний прорив у галузі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна виокремити три ключові напрями резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості. Перш за все, йдеться про управлінський вимір, який включає формування чіткої стратегії інноваційного розвитку, розробку внутрішніх програм цифровізації, зміцнення організаційної гнучкості та розвиток командної інфраструктури. Перехід до системного менеджменту інновацій здатен забезпечити суттєвий приріст ефективності навіть за умов обмежених ресурсів, оскільки створює узгодженість між цілями, процесами та механізмами реалізації. Другим напрямом є технічна модернізація, яка охоплює оновлення основних фондів, впровадження новітніх технологій, автоматизацію виробничих процесів і використання цифрових платформ управління. Практичний досвід доводить, що технічні новації прямо корелюють із зростанням продуктивності праці, покращенням якості продукції та зниженням виробничих витрат. Нарешті, третім важливим напрямом є кадровий резерв, що передбачає нарощення інтелектуального капіталу підприємств через цільове навчання персоналу, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми та залучення молодих спеціалістів. Саме персонал є ключовим провідником інноваційних змін, і без

його відповідної підготовки навіть найкращі технології чи управлінські рішення залишатимуться нереалізованими. Таким чином, тільки збалансоване поєднання управлінських, технічних і кадрових зусиль дозволяє перетворити інноваційний потенціал підприємства на реальні стратегічні переваги.

Співставлення з загальноукраїнськими тенденціями свідчить, що ситуація у Вінницькій області загалом відтворює загальний стан галузі: низький рівень інноваційної активності, недостатній обсяг інвестицій, переважно реактивний характер змін. Проте існують окремі лідери, які показують, що навіть в умовах обмеженого доступу до фінансування можлива реалізація результативної інноваційної політики. Це вказує на критичну роль менеджменту, управлінської волі та здатності до стратегічного мислення.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що головний резерв інноваційного розвитку лежить не лише у збільшенні фінансування, а у переформатуванні внутрішніх підходів до організації інноваційної діяльності. Це відкриває перспективи для формування нового типу підприємства – відкритого до змін, гнучкого, інтегрованого в регіональне та національне інноваційне середовище.

Висновки до розділу 2

Таким чином для комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств на прикладі підприємств легкої промисловості Вінницької області – ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка» та ПрАТ «Калина» в якості методологічної основи застосовано комбінований підхід, що поєднує кількісні індикатори (витрати, продуктивність, інвестиції, експорт) та якісні характеристики (рівень цифровізації, наявність стратегії, участь у партнерствах). Це дозволило не тільки порівняти формальні

результати діяльності підприємств, але і оцінити структурні аспекти організації інноваційного процесу.

Отримані результати підтвердили значну диференціацію інноваційної ефективності навіть в межах одного регіону та галузі. ПрАТ «Володарка» використовує найбільш збалансований і стратегічно вивірений підхід до інновацій, що проявляється у високій частці інноваційної продукції, постійній модернізації виробничої бази, активному впровадженні цифрових рішень і значних інвестиціях у людський капітал. Саме це підприємство стало прикладом ефективної реалізації інноваційного потенціалу в умовах регіонального ринку. ПрАТ «Калина» отримало проміжні результати: спостерігаються певні зрушення в оновленні обладнання та навчанні персоналу, які одночасно супроводжуються відсутністю повноцінної інноваційної стратегії та низьким рівнем залученості до зовнішніх інноваційних середовищ. ПрАТ «Лілея» виявляє всі ознаки інституційної інерції: майже повна відсутність інвестицій в інновації, слабка модернізація, невиражена кадрова політика й відсутність будь-яких стратегічних намірів в інноваційній сфері.

У ході аналізу було встановлено, що ефективність інноваційної діяльності формується на основі чотирьох взаємопов'язаних компонентів: ресурсного забезпечення (фінанси, технології, кадри), організаційної спроможності (системність управління, стратегія, комунікація), результативності (показники оновлення, ефективності, продуктивності) та стратегічного впливу (позиції на ринку, експортна активність, партнерства). Висока ефективність можлива лише за наявності цілісної інтеграції між цими складовими.

Ключовими виявленими проблемами є: інституційна пасивність (відсутність стратегій), недостатній рівень цифровізації, низькі інвестиції в персонал, слабка експортна орієнтація та відсутність взаємодії з зовнішнім інноваційним середовищем. Ці бар'єри формують замкнене середовище функціонування, де інновації не мають сприятливого ґрунту для реалізації.

Водночас виявлено і низку резервів, що дають змогу наростити інноваційну ефективність: управлінських (впровадження стратегії), технічних (модернізація виробництва), кадрових (інвестування в знання та компетенції).

Таким чином, результати аналізування дозволяють не тільки оцінити поточний стан інноваційної діяльності конкретних підприємств, але й виявити системні тенденції та вузькі місця щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу властиві галузі в цілому. Отримані результати формують аналітичне підґрунття для визначення складових і побудови механізму управління процесами формування і розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств в умовах ринкової турбулентності. Саме із урахуванням виявлених факторів, бар'єрів та внутрішніх резервів необхідно застосовувати інструменти і підходи, здатні забезпечити не лише підвищення інноваційної активності, але і підвищення результативності реалізації інноваційного потенціалу, масштабованості інновацій та зниження ринкових ризиків.

Основні результати розділу 2 опубліковані в працях автора : 10, 12, 13, 14, 17, 153, 156, 159.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

3.1. Організаційно-економічне та маркетингове забезпечення управління процесами формування інноваційного потенціалу промислових підприємств

В сучасних ринкових умовах здійснення підприємницької діяльності, ідентифікованих у попередньому розділі обмежень, бар'єрів і низького рівня інноваційної активності підприємств галузі, формування повноцінного механізму управління інноваційним потенціалом постає як ключовий інструмент подолання внутрішніх організаційних проблем та зовнішніх викликів. Зокрема, аналіз стану легкої промисловості України продемонстрував:

- інституційну пасивність підприємств, відсутність стратегій та систем управління інноваціями;
- обмеженість інвестицій у людський капітал і технологічне оновлення;
- недостатню цифровізацію управлінських та виробничих процесів;
- відсутність інструментів моніторингу ефективності інноваційної діяльності;
- низький рівень взаємодії з зовнішнім середовищем (кластерами, освітніми закладами, інвесторами).

Саме ці структурні виклики і зумовлюють необхідність побудови системного механізму формування інноваційного потенціалу, що забезпечить:

- стратегічну цілеспрямованість інновацій;
- ресурсне та інституційне підкріплення інноваційного розвитку;
- гнучке управління змінами через зворотний зв'язок і цифрову аналітику;

- інтеграцію зовнішніх та внутрішніх факторів у єдину модель.

Враховуючи результати досліджень процесів формування інноваційного потенціалу на прикладі підприємств легкої промисловості можна представити алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства (рис. 3.1). У цьому контексті, запропонований нижче механізм не є абстрактною конструкцією, а безпосередньою відповіддю на ті системні проблеми, які були зафіксовані під час аналізу діяльності підприємств легкої промисловості. Його структура, елементи та взаємозв'язки розроблені з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних обмежень і практичних проявів низької інноваційної ефективності, що стали очевидними в розділі 2.



Рис. 3.1. Алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства

* побудовано автором

У сучасних умовах розвитку промисловості, коли глобалізаційні виклики, технологічні зміни та зростаюча конкуренція змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу, управління інноваційним потенціалом підприємства перетворюється на один із ключових чинників його життєздатності та стратегічного зростання. Водночас ефективність такого управління значною мірою залежить не лише від наявних ресурсів чи ідей, а й від цілісної системи організаційно-економічного та маркетингового забезпечення, яке формує підґрунтя для втілення інновацій у практику.

Під організаційно-економічним забезпеченням управління інноваційним потенціалом слід розуміти сукупність елементів, механізмів, функцій, ресурсів та управлінських рішень, які створюють умови для цілеспрямованого використання та розвитку інноваційних можливостей підприємства. Йдеться не лише про формальну структуру управління, але й про рівень адаптивності внутрішніх систем, наявність стратегічних і операційних механізмів, узгодженість між фінансово-ресурсною базою та цілями інноваційної політики. Цей компонент є критично важливим для того, щоб інновації не залишались декларацією, а ставали результатом продуманих і координованих дій на всіх рівнях управління.

Крім того, важливу роль відіграє маркетингове забезпечення інноваційної діяльності, яке відповідає за ідентифікацію потреб ринку, оцінку готовності споживачів до сприйняття нових продуктів, формування конкурентних переваг та просування інновацій на внутрішньому й зовнішньому ринках. У контексті інноваційної політики маркетинг виступає не лише інструментом збуту, а й важливою інформаційною системою, яка формує зворотний зв'язок між підприємством та його споживчими/партнерськими сегментами. Такий маркетинг охоплює не тільки класичні аналітичні інструменти (позиціонування, сегментація, ціноутворення), а й методи, орієнтовані на поведінкові характеристики, цифрові канали взаємодії та мережеву економіку.

Організаційно-економічне та маркетингове забезпечення в умовах сучасної економіки неможливо розглядати ізольовано від глобальних процесів. Інтернаціоналізація ринків, прискорення циклу інновацій, цифрова трансформація та нові вимоги до сталого розвитку створюють нові виклики для вітчизняних промислових підприємств. У цих умовах підвищуються вимоги до гнучкості організаційної структури, швидкості ухвалення рішень, інституціональної спроможності адаптуватися до змін. Все це актуалізує потребу у побудові інтегрованої моделі забезпечення, яка поєднує економічну ефективність з інноваційною відкритістю, стратегічне бачення – з операційною точністю, а ринкову чутливість – з технологічною підготовленістю.

Таким чином, подальший виклад підрозділу зосередиться на розкритті основних структур організаційно-економічного забезпечення, їх зв'язку з інноваційною спроможністю підприємства, а також на аналізі маркетингових інструментів, що дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й формувати власні інноваційні середовища.

Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства є однією з ключових підсистем загального менеджменту, що визначає умови, інструменти, ресурси та функціональні зв'язки для досягнення цілей інноваційного розвитку. Цей компонент охоплює як формальні елементи (структура управління, нормативно-правові документи, методики обліку і контролю), так і неформальні складові — управлінську культуру, гнучкість процедур, адаптивність до змін зовнішнього середовища. Його ефективне функціонування забезпечує баланс між стратегічними цілями підприємства та тактичними інструментами їх досягнення.

Однією з відмінних рис сучасного організаційно-економічного забезпечення є його системність. Це означає, що кожен елемент забезпечення – фінанси, персонал, інформаційна база, інфраструктура – має не автономне, а взаємозалежне значення. Наприклад, наявність кваліфікованих кадрів без

достатнього фінансування або відсутність мотиваційної політики без інструментів стратегічного планування зводить потенціал до декларативного рівня. Водночас добре побудована система стимулювання, підтримана інформаційно-аналітичними платформами і гнучкою управлінською структурою, дозволяє перетворити навіть обмежені ресурси на конкурентну перевагу.

Класично організаційно-економічне забезпечення структурно поділяється на три взаємозалежні рівні: ресурсний, інституційний та функціональний. Ресурсний рівень передбачає забезпечення підприємства фінансовими, трудовими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами, необхідними для реалізації інновацій. Інституційний рівень відповідає за формування механізмів управління – організаційної структури, внутрішньої регламентації, процедур ухвалення рішень, систем моніторингу та мотивації. Функціональний рівень – це реалізація конкретних управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль), інтегрованих у процес інноваційної діяльності.

Заслуговує на увагу також роль комунікаційно-інформаційного забезпечення, яке є своєрідною «мережевою оболонкою» інноваційного процесу. Наявність прозорих каналів передачі інформації між підрозділами, використання сучасних систем автоматизації (ERP, CRM, SCM), вбудованих засобів контролю за виконанням рішень – усе це формує технологічну платформу управління. В умовах постійних змін зовнішнього середовища критично важливою є швидкість адаптації систем управління, що передбачає не тільки технологічну гнучкість, але й наявність відповідної культури взаємодії, відкритості до зворотного зв'язку та підтримки інноваційних ініціатив.

Особливе значення у системі організаційно-економічного забезпечення має інтеграція основних управлінських функцій в логіку управління інноваційним потенціалом. Кожна функція – від стратегічного планування до контролю результатів – набуває специфічного змісту в контексті інновацій.

Так, планування повинне враховувати довгострокові тренди та невизначеність ринку; організація – забезпечити адаптивну структуру з високим рівнем автономії підрозділів; мотивація – орієнтуватися не лише на матеріальні стимули, але й на розвиток креативності, залучення працівників до генерації ідей; контроль – відслідковувати не тільки фінансові результати, а й процеси створення знань, рівень взаємодії, якість реалізації проєктів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне організаційно-економічне забезпечення – це не набір окремих компонентів, а цілісна система, яка формує управлінський каркас для реалізації інноваційної стратегії підприємства. Для візуалізації взаємозв'язків між функціями управління, ресурсами та інноваційними результатами пропонується організаційна структура механізму формування інноваційного потенціалу (рис. 3.2), яка відображає логіку інтеграції організаційно-економічного забезпечення в систему управління інноваційним потенціалом.

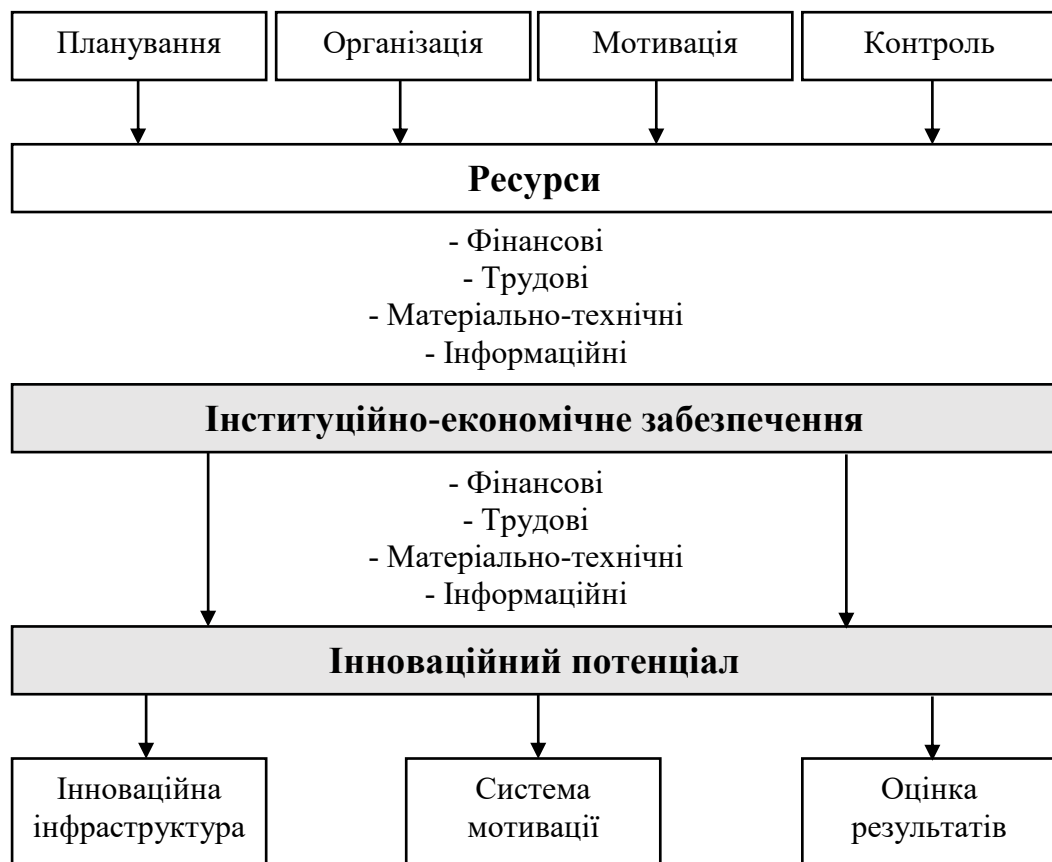


Рис. 3.2. Інтеграція функцій управління в забезпечення інноваційного потенціалу * побудовано автором

Сформована схема відображає послідовний цикл управління інноваційною діяльністю, заснований на індикаторному підході. Початковим блоком є встановлення цілей інноваційної політики підприємства, далі – збір та аналіз даних на основі системи показників, що дозволяє об’єктивно оцінити стан інноваційної активності.

Стрілки між блоками означають послідовний вплив та зворотні зв’язки. Зокрема, після оцінювання здійснюється коригування дій, тобто управлінське реагування на виявлені відхилення, після чого ініціюється оновлення стратегічних цілей — таким чином цикл повторюється. Центральним елементом є зворотний зв’язок, що гарантує адаптивність і навчання системи управління.

Рисунок 3.1 ілюструє комплексну інтеграцію класичних управлінських функцій у систему організаційно-економічного забезпечення інноваційного потенціалу підприємства. Кожна функція – планування, організація, мотивація та контроль – реалізується не ізольовано, а в тісному взаємозв’язку з ключовими компонентами інноваційної діяльності. Планування забезпечує формування стратегічного бачення розвитку, визначення пріоритетних напрямів інновацій, обґрунтування ресурсних потреб та розробку цілей і термінів реалізації. Функція організації передбачає структурування внутрішніх процесів: створення інноваційних команд, регламентацію процедур, впровадження проєктного підходу, розподіл відповідальності та ресурсів між підрозділами. Мотиваційна складова зосереджена на формуванні сприятливого внутрішнього середовища, де персонал залучається до інноваційної діяльності не лише через матеріальні стимули, а й завдяки створенню умов для розвитку творчості, підвищення кваліфікації, участі в розробках. Контроль, своєю чергою, не зводиться до перевірки фактів чи витрат, а забезпечує системне оцінювання результативності інновацій, фіксує ступінь реалізації задумів, визначає відхилення від цілей та формує основу для коригування стратегії.

Ключовим вузлом у схемі є інноваційний потенціал підприємства – саме він виступає об'єктом управління, довкола якого розгортаються всі інституційно-функціональні дії. Потенціал не є сталою величиною, а динамічною системою, що змінюється під впливом як внутрішніх рішень, так і зовнішніх факторів. У центрі уваги – здатність підприємства не лише генерувати нові ідеї, але й ефективно впроваджувати їх у виробництво, адаптувати до потреб ринку, масштабувати, перетворюючи на сталі конкурентні переваги.

Окремо варто відзначити, що всі елементи, включені в схему – фінансове, кадрове, технічне, інформаційне, правове забезпечення – виступають не просто підтримуючими підсистемами, а основою для розгортання управлінських функцій у інноваційному контексті. Наприклад, кадрова політика стає інструментом не тільки забезпечення штатного розпису, а й засобом формування компетенцій, командної взаємодії, інноваційної культури. Інформаційні системи трансформуються з пасивного джерела звітності у активний інструмент моніторингу й аналітики. Правове забезпечення не обмежується дотриманням норм, а розширюється до регламентування процедур відкритих інновацій, захисту інтелектуальної власності та впровадження стандартів сталого розвитку.

Таким чином, схема є візуалізацією тієї управлінської архітектури, яка має бути закладена в основу стратегічного підходу до розвитку інноваційного потенціалу. Її системність, взаємозв'язок компонентів і функцій, наявність зворотного зв'язку та динамізм створюють умови для адаптивного, ефективного та результативного управління в умовах постійних змін ринку, технологій та споживчих очікувань.

У сучасних умовах маркетингове забезпечення перестає бути виключно функцією просування продукції на ринку. Воно перетворюється на інтегрований управлінський інструмент, що забезпечує зв'язок між підприємством та його зовнішнім середовищем на всіх етапах інноваційного процесу – від генерування ідеї до її комерціалізації. Маркетинг інновацій

охоплює не лише вивчення потреб споживачів, але й активне формування попиту, сегментування ринку за ознаками інноваційної сприйнятливості, моделювання ціннісних пропозицій і управління життєвим циклом інноваційних рішень.

Ключова відмінність маркетингу в інноваційному контексті полягає в тому, що його об'єктом є не лише товар, а вся інноваційна ідея як комплексне рішення, що має функціональну, емоційну та стратегічну цінність для цільової аудиторії. Це означає, що інструменти класичного маркетингу – позиціонування, ціноутворення, канали збуту – повинні доповнюватися інструментами інноваційного маркетингу: швидке тестування гіпотез, запуск MVP-продуктів (мінімально життєздатного продукту), таргетована комунікація у цифрових середовищах, формування спільнот навколо продукту або бренду.

Важливо підкреслити, що маркетинг у системі управління інноваційним потенціалом не є лише зовнішньоорієнтованим блоком. Він виконує також функцію внутрішнього комунікатора, який транслює інноваційні орієнтири, формує корпоративну підтримку нововведень, допомагає побудувати довіру до змін серед персоналу. У цьому сенсі маркетинг відіграє роль мосту між стратегічними ініціативами і їх операційною реалізацією. На практиці це проявляється у впровадженні брендингу інновацій всередині компанії, формуванні кейсів для внутрішнього навчання, створенні корпоративних хабів і цифрових платформ обміну ідеями.

У промисловості, зокрема в легкій, маркетингове забезпечення відіграє ще одну функцію – адаптацію інновацій до регіонального чи нішевого ринку. У той час як великі технологічні компанії працюють із глобальними продуктами, більшість українських промислових підприємств мають справу з локальними ринками, де споживчі очікування формуються під впливом ментальних, соціокультурних та економічних чинників. Саме маркетинг дозволяє адаптувати інновації до реального попиту, зробити їх доступними й

зрозумілими для кінцевого споживача. Здатність правильно визначити цільову аудиторію, адаптувати продуктове повідомлення, знайти ефективний канал комунікації – усе це критично важливо для того, щоб інновація не залишилась у межах виробничого цеху, а досягла ринку.

Окрему роль відіграє цифровий маркетинг, що розширює можливості підприємства як у зборі інформації, так і в управлінні взаємодією зі споживачем. Цифрові інструменти – аналітика поведінки, CRM-системи, платформи для електронної комерції – стають невід’ємною частиною системи управління інноваційним потенціалом, забезпечуючи зворотний зв’язок, персоналізацію пропозицій та побудову довготривалих відносин із клієнтом. Для промислових підприємств це також означає можливість сегментації B2B-ринків, створення модульних продуктів під запит, скорочення циклів адаптації нових рішень.

Таким чином, маркетингове забезпечення в умовах інноваційного розвитку – це не лише функція збуту, а активна підсистема управління, яка одночасно виконує ролі аналітика, модератора, комунікатора і провідника змін. Без ефективного маркетингового супроводу інновації залишаються технічними розробками без економічного ефекту. Натомість інтеграція маркетингу в усі стадії інноваційного процесу дозволяє забезпечити результативність інноваційної діяльності та її відповідність реальним викликам ринку.

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються не просто динамікою ринку чи технологічними змінами, а системною трансформацією самого економічного середовища. Глобалізаційні виклики – від нестабільності ланцюгів постачання до цифрових трансформацій, від зростання конкуренції на глобальних ринках до потреби в екологічній відповідальності – суттєво змінюють вимоги до організаційних моделей управління, зокрема інноваційним потенціалом.

Традиційні ієрархічні структури управління, орієнтовані на чіткий розподіл функцій та стабільність процесів, поступово поступаються місцем

гнучким, адаптивним, мережевим моделям, де ключовими стають швидкість реакції, крос-функціональна взаємодія, можливість оперативного переформатування команд під конкретні завдання. У такому середовищі успішними виявляються ті підприємства, які здатні інтегрувати принципи гнучкості в управлінські системи: впроваджувати динамічне планування, скорочувати цикли ухвалення рішень, формувати автономні інноваційні одиниці (хаби, інкубатори, agile-команди), підтримувати постійний внутрішній діалог щодо змін.

Окремого значення набуває модель відкритих інновацій, яка ґрунтується на співпраці з зовнішніми партнерами: постачальниками, клієнтами, університетами, стартапами, кластерними ініціативами. У глобальному середовищі підприємство вже не може замикатися у межах власних компетенцій – воно стає частиною ширшої інноваційної екосистеми, де конкурентною перевагою виступає не стільки кількість внутрішніх ресурсів, скільки здатність їх комбінувати із зовнішніми. Саме така відкритість до кооперації дозволяє швидше адаптувати продукти до вимог ринку, зменшити вартість досліджень і розробок, отримати доступ до нових знань і технологій.

У цьому контексті особливо важливо забезпечити відповідність організаційної моделі таким принципам, як адаптивність, міждисциплінарність, прозорість та орієнтація на результат. Це стосується не лише структури управління, а й стилю лідерства, системи прийняття рішень, культури ризику та швидкості інституційної реакції. Для промислових підприємств, які традиційно мають складні виробничі цикли, це означає потребу в оновленні управлінських підходів, переході до платформи гнучкої організації знань і компетенцій, що відповідає викликам нової економіки.

Таким чином, вплив глобалізаційних змін вимагає переосмислення класичних підходів до організаційного забезпечення інновацій. У центрі уваги має бути не структура як така, а її здатність швидко адаптуватися до нових викликів, залучати зовнішні джерела інновацій, змінювати пріоритети

відповідно до змін зовнішнього середовища та формувати внутрішню спроможність до безперервного розвитку.

У результаті дослідження змісту, структури та функціонального призначення організаційно-економічного та маркетингового забезпечення управління інноваційним потенціалом було з'ясовано, що саме ці компоненти формують системну основу ефективної інноваційної діяльності промислового підприємства. Вони забезпечують узгодженість управлінських дій, об'єднують ресурси, процеси та цілі в єдину логіку розвитку, а також слугують інституційним середовищем для реалізації інноваційної стратегії.

Організаційно-економічне забезпечення є багаторівневою підсистемою управління, яка охоплює ресурсний, інституційний і функціональний компоненти. Воно формує каркас управління інноваційною діяльністю, забезпечуючи наявність необхідних умов для реалізації інновацій – від формування цілей і побудови структури до мобілізації ресурсів і оцінки результатів. Стратегічна важливість цього забезпечення полягає в тому, що саме воно здатне перетворити потенційні можливості підприємства на реальні інноваційні досягнення, формуючи внутрішню спроможність до змін, адаптації та розвитку.

Одним із ключових висновків є те, що ефективне організаційно-економічне забезпечення повинне бути не статичним, а адаптивним, гнучким і здатним до самонавчання. У динамічному зовнішньому середовищі, що характеризується цифровізацією, екологічними трансформаціями, посиленням конкуренції та пришвидшенням інноваційних циклів, лише ті підприємства, які мають здатність швидко перебудовувати свої внутрішні системи, зможуть утримувати конкурентні позиції. Це вимагає динамічного управління, розподілених команд, активного використання ІТ-рішень, міжфункціональної взаємодії та проєктного мислення.

Маркетингове забезпечення, у свою чергу, виконує подвійну функцію: зовнішню – взаємодію з ринком, адаптацію інновацій до запитів споживачів, позиціонування і просування нових рішень; та внутрішню – формування

інноваційної культури, підтримку змін і залучення працівників до процесу створення нового. Його роль у системі управління інноваційним потенціалом зводиться не лише до функції комунікації чи збуту, а до участі в стратегічному формуванні інноваційних продуктів, інструментів і каналів взаємодії.

Окремо слід наголосити на зростаючій ролі глобалізаційних викликів, які суттєво впливають на вибір та трансформацію організаційних моделей інноваційного управління. В умовах відкритих ринків, швидкого оновлення технологій, складних логістичних і геополітичних ризиків, підприємства не можуть залишатися в рамках традиційних ієрархічних структур. Сучасні моделі вимагають від них гнучкості, здатності до самоорганізації, готовності інтегрувати відкриті інновації, кооперуватися з зовнішніми партнерами та активно залучати цифрові інструменти до організації роботи.

Таким чином, можна стверджувати, що організаційно-економічне та маркетингове забезпечення є не другорядними інструментами, а стрижневими елементами інноваційного розвитку підприємства. Вони не лише створюють інституційне середовище для втілення ідей, але й значною мірою визначають їх долю – від формування до успішної реалізації на ринку. Саме через ефективну побудову цих підсистем підприємство отримує можливість не просто генерувати інновації, а й перетворювати їх на довгострокову конкурентну перевагу.

3.2 Застосування показників оцінки інноваційної діяльності промислових підприємств за кінцевими результатами з метою її регулювання

Ефективне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств вимагає не лише якісного планування, належного організаційно-економічного забезпечення та маркетингового супроводу, а й чітко вибудованої системи оцінювання результатів інновацій. У сучасних умовах результативність інноваційної діяльності не може обмежуватися лише

фактом наявності новацій. Ключовим критерієм успішності є саме кінцевий результат, тобто те, наскільки інновації сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства, підвищують його конкурентоспроможність, прибутковість, гнучкість і стійкість.

Показники результативності є тією інформаційною базою, яка забезпечує керівництво підприємства об'єктивними даними для ухвалення управлінських рішень. Вони дозволяють визначити, які інновації були найбільш ефективними, які напрями потребують коригування, як оптимізувати ресурсне забезпечення та які підходи до управління варто масштабувати. У той же час, оцінка інноваційної діяльності на основі кінцевих результатів має базуватись не лише на статичних фінансових показниках, а й на динамічних, мультифакторних індикаторах, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти інноваційного розвитку.

У практиці управління виділяють кілька підходів до оцінювання ефективності інновацій, серед яких: ресурсно-результативний, індексний, бенчмаркінговий та інтегральний. Кожен із них має свої переваги, обмеження та сферу застосування. Зокрема, ресурсно-результативний підхід орієнтований на порівняння обсягів витрачених ресурсів із досягнутими результатами, що дозволяє визначати ефективність витрат. Індексний підхід базується на побудові відносних показників, які дають змогу виявляти зміни у часі чи порівнювати ефективність різних підприємств. Бенчмаркінг дозволяє зіставляти результати підприємства з кращими практиками галузі або лідерами ринку, виявляючи відставання та зони росту. Інтегральний підхід пропонує об'єднання кількох груп показників в один комплексний індекс, що дає змогу оцінювати ефективність інновацій як цілісного процесу.

Однак жоден із вищенаведених підходів у чистому вигляді не може забезпечити повного уявлення про ефективність інноваційної діяльності, оскільки інновації є багатовимірним явищем, яке має як матеріальні (впроваджені продукти, прибутки, зростання продуктивності), так і

нематеріальні прояви (репутація, відкритість до змін, накопичення компетенцій). Тому найбільш ефективним у сучасних умовах виявляється комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори, динамічні та статичні оцінки, внутрішні та зовнішні орієнтири.

Застосування показників оцінки інноваційної діяльності має не лише діагностичну, але й регуляторну функцію. Саме через моніторинг результативності відбувається коригування інноваційної політики, перерозподіл ресурсів, зміна підходів до управління проектами, перегляд ринкових стратегій. У поєднанні з інструментами стратегічного менеджменту показники стають основою для побудови адаптивної системи управління, що постійно оновлюється на основі реальних результатів та змін у зовнішньому середовищі.

Ефективне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств вимагає не лише якісного планування, належного організаційно-економічного забезпечення та маркетингового супроводу, а й чітко вибудованої системи оцінювання результатів інновацій. У сучасних умовах результативність інноваційної діяльності не може обмежуватися лише фактом наявності новацій. Ключовим критерієм успішності є саме кінцевий результат, тобто те, наскільки інновації сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства, підвищують його конкурентоспроможність, прибутковість, гнучкість і стійкість.

Показники результативності є тією інформаційною базою, яка забезпечує керівництво підприємства об'єктивними даними для ухвалення управлінських рішень. Вони дозволяють визначити, які інновації були найбільш ефективними, які напрями потребують коригування, як оптимізувати ресурсне забезпечення та які підходи до управління варто масштабувати. У той же час, оцінка інноваційної діяльності на основі кінцевих результатів має базуватись не лише на статичних фінансових показниках, а й на динамічних, мультифакторних індикаторах, які

охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти інноваційного розвитку.

практиці управління виділяють кілька підходів до оцінювання ефективності інновацій, серед яких: ресурсно-результативний, індексний, бенчмаркінговий та інтегральний. Кожен із них має свої переваги, обмеження та сферу застосування. Зокрема, ресурсно-результативний підхід орієнтований на порівняння обсягів витрачених ресурсів із досягнутими результатами, що дозволяє визначати ефективність витрат. Індексний підхід базується на побудові відносних показників, які дають змогу виявляти зміни у часі чи порівнювати ефективність різних підприємств. Бенчмаркінг дозволяє зіставляти результати підприємства з кращими практиками галузі або лідерами ринку, виявляючи відставання та зони росту. Інтегральний підхід пропонує об'єднання кількох груп показників в один комплексний індекс, що дає змогу оцінювати ефективність інновацій як цілісного процесу.

Однак жоден із вищенаведених підходів у чистому вигляді не може забезпечити повного уявлення про ефективність інноваційної діяльності, оскільки інновації є багатовимірним явищем, яке має як матеріальні (впроваджені продукти, прибутки, зростання продуктивності), так і нематеріальні прояви (репутація, відкритість до змін, накопичення компетенцій). Тому найбільш ефективним у сучасних умовах виявляється комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори, динамічні та статичні оцінки, внутрішні та зовнішні орієнтири.

Застосування показників оцінки інноваційної діяльності має не лише діагностичну, але й регуляторну функцію. Саме через моніторинг результативності відбувається коригування інноваційної політики, перерозподіл ресурсів, зміна підходів до управління проєктами, перегляд ринкових стратегій. У поєднанні з інструментами стратегічного менеджменту показники стають основою для побудови адаптивної системи управління, що постійно оновлюється на основі реальних результатів та змін у зовнішньому середовищі.

Для більш повного розуміння змісту методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств доцільно узагальнити їх у порівняльній формі. Це дозволяє не лише структурувати аналітичний матеріал, а й виявити специфіку кожної методики — її застосовність, інформативність, рівень деталізації, переваги та обмеження. У таблиці 3.1 представлено чотири основні підходи, які є найбільш поширеними в управлінській практиці та наукових дослідженнях — ресурсно-результативний, індексний, бенчмаркінговий та інтегральний. Кожен із них має своє призначення, методологічне наповнення та сферу реалізації.

Таблиця 3.1

**Основні методики оцінки ефективності інноваційної діяльності
промислових підприємств**

Підхід	Суть	Основні показники	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Ресурсно-результативний	Зіставлення обсягів витрат на інновації з отриманими результатами	- Витрати на інновації - Обсяг інноваційної продукції - Продуктивність праці - Рентабельність інновацій	Простота розрахунку, наявність даних, фокус на ефективності використання ресурсів	Не враховує нематеріальні ефекти, стратегічну значущість результатів	Оперативна оцінка ефективності інвестицій в інновації
Індексний	Визначення динаміки та порівняння результатів у часі або між підприємствами	- Частка інноваційної продукції - Індекс зростання витрат/доходів - Індекс оновлення основних засобів	Зручність для побудови рейтингів, виявлення трендів	Не відображає причин відхилень, чутливий до якості вихідних даних	Моніторинг змін у динаміці, галузеві та міжфірмові порівняння
Бенчмаркінг	Порівняння з еталонними підприємствами або середніми галузевими значеннями	- Відхилення від середньогалузевих/еталонних значень - Рівень відставання/лідерства по ключових показниках	Виявлення зон зростання, формування орієнтирів	Ускладнення при нестачі надійних даних, проблеми з репрезентативністю	Стратегічне планування, розробка планів розвитку, орієнтація на найкращі практики
Інтегральний (комплексний)	Об'єднання декількох груп показників у зведений індекс чи систему	- Індекс інноваційної ефективності - Композитні оцінки (включаючи якісні показники) - Баланс між ресурсами, результатами та процесами	Комплексний характер, зручність стратегічної інтерпретації	Потребує експертних оцінок, складність формалізації деяких якісних параметрів	Узагальнююча оцінка на рівні підприємства або галузі

* побудовано автором

Аналіз таблиці 3.2 дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків. По-перше, найбільш доступним і практичним для впровадження в умовах реального підприємства є ресурсно-результативний підхід, оскільки він оперує звичними для управлінців фінансово-економічними показниками. По-друге, для виявлення динамічних змін і порівняння з іншими суб'єктами доцільно залучати індексний і бенчмаркінговий інструментарій. По-третє, інтегральні підходи слід застосовувати у випадках, коли необхідна стратегічна оцінка загального стану інноваційної системи підприємства або формування довгострокових управлінських рішень.

Важливим також є те, що жодна методика не є самодостатньою — кожна з них підходить для окремих цілей: щоденного моніторингу, періодичної аналітики, галузевого позиціонування або стратегічного контролю. Саме тому, з погляду формування гнучкої системи управління, доцільним є поєднання інструментів кількох підходів. Наприклад, підприємство може одночасно контролювати поточні результати (ресурсно-результативний), відстежувати зміни у часі (індексний), порівнювати себе з іншими (бенчмаркінг) та здійснювати стратегічну діагностику (інтегральний).

На основі системи показників можна сформувати повноцінний цикл управління інноваційною діяльністю, який включає оцінювання, зворотний зв'язок, коригування управлінських дій і стратегічне планування. Таке аналітичне моделювання забезпечує не лише об'єктивність прийняття рішень, а й адаптивність управлінської системи, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміну умов середовища та орієнтуватися на досягнення реальних результатів.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства, що базується на показниках ефективності, передбачає не лише формальне оцінювання результатів, а й побудову повного управлінського циклу, в якому кожен етап є логічним продовженням попереднього. Такий цикл, заснований

на принципах зворотного зв'язку, динамічного регулювання та адаптації до змін, дозволяє зробити інноваційний розвиток не одноразовою акцією, а безперервним процесом самонавчання організації.

У практиці промислових підприємств цей підхід має особливу цінність, адже дозволяє враховувати як внутрішні обмеження (ресурси, компетенції, структура), так і зовнішні виклики (конкуренція, ринкові ризики, технологічні зміни). Управлінський цикл, побудований на системі індикаторів, забезпечує регулярний моніторинг результатів, фіксацію відхилень, оперативне коригування політик та довгострокове стратегічне планування.

Рис. 3.3, представлений нижче, візуалізує основні етапи такого циклу та їх логічну послідовність. Він є узагальненням попереднього теоретичного та практичного аналізу і слугує методологічною основою для побудови адаптивної системи управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві.

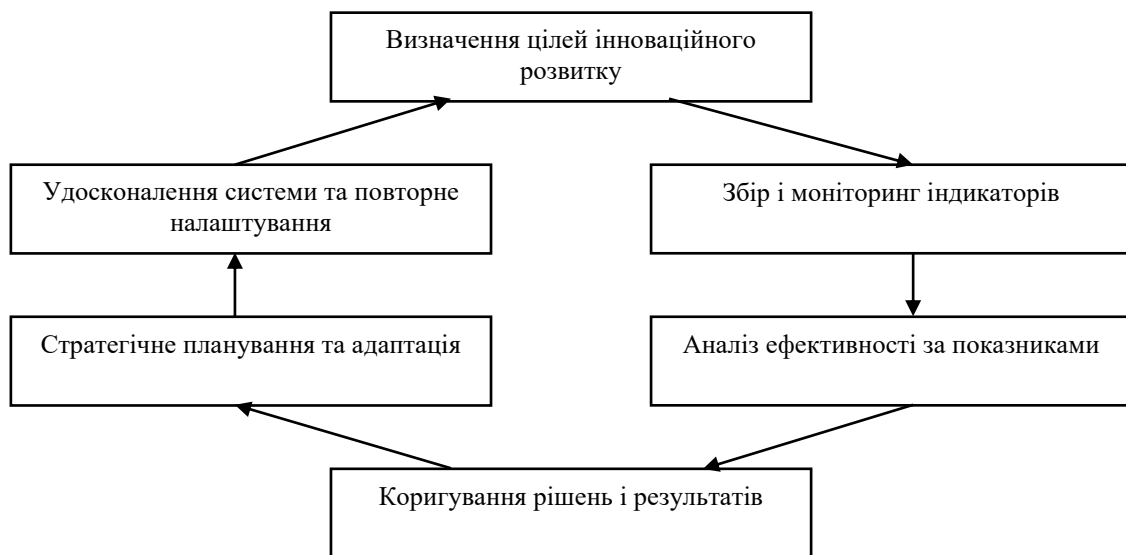


Рис. 3.3. Цикл управління інноваційним потенціалом на основі індикаторів

* побудовано автором

Схема моделює структуру та взаємодію основних елементів механізму управління інноваційним потенціалом підприємства. Центральне положення займають цілі інноваційного розвитку, які визначають пріоритети і впливають на всі інші блоки. Лівий фланг представляє ресурсну та мотиваційну частину, а правий – аналітику та інституційну підтримку.

Стрілки між елементами вказують на напрямок функціонального впливу, а також обмін інформацією. Наприклад, управлінські процеси керують ресурсами, аналітична система передає зворотний зв'язок до блоку цілей, а результати стимулювання впливають на кадрову активність.

Найважливіші компоненти, які мають пріоритетне значення, це:

- управлінські процеси (координація діяльності всіх блоків);
- інформаційно-аналітична підсистема (забезпечує адаптивність);
- зворотний зв'язок (гарантує саморегулювання та оновлення).

Модель передбачає циклічність та динамічну рівновагу, де кожен елемент не є ізольованим, а постійно взаємодіє з іншими у межах стратегічного контуру управління.

Логічна побудова циклу управління інноваційним потенціалом (рис. 3.3) умовно поділяє весь процес управління інноваціями на шість взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має чітке функціональне призначення та ґрунтується на аналітичному використанні показників результативності.

Першим етапом є визначення цілей інноваційного розвитку. Йдеться про постановку як стратегічних, так і операційних завдань, що мають бути досягнуті через реалізацію інноваційної політики. Сюди входить не лише окреслення бажаного результату (наприклад, зростання продуктивності чи вихід на нові ринки), але й формування системи критеріїв, за якими цей результат буде оцінено. Показники, що визначають цілі, задають вектор усій подальшій роботі системи.

Другим етапом є збір і моніторинг індикаторів, які відображають динаміку реалізації інноваційної діяльності. Це може бути як регулярний облік витрат, рівня впровадження нових продуктів, продуктивності праці, так

і фіксація якісних змін (наприклад, рівень залученості персоналу, активність взаємодії із зовнішнім середовищем). Головна функція цього етапу – забезпечити підприємство об'єктивною, актуальною та інтерпретованою інформацією для ухвалення рішень.

Наступним кроком виступає аналіз ефективності за показниками, що передбачає не лише порівняння фактичних значень із плановими, а й виявлення причин відхилень, оцінку структури результатів, співставлення з бенчмарками або історичною динамікою. На цьому етапі формується аналітична база, яка дозволяє з'ясувати, що саме працює ефективно, а які аспекти потребують вдосконалення.

Четвертий етап – коригування рішень і ресурсів. Йдеться про практичне реагування на результати аналізу. Це може бути перерозподіл інвестицій, зміна кадрової політики, перегляд продуктових лінійок, модифікація внутрішніх регламентів або технологій. Саме тут показники стають реальним інструментом управлінського впливу, а не лише засобом пост-фактум контролю.

П'ятий етап – стратегічне планування та адаптація, де на основі накопиченого досвіду, отриманих результатів і нових викликів відбувається оновлення загальної інноваційної стратегії. Цей етап передбачає інтеграцію індикаторного аналізу в процес стратегічного менеджменту, визначення нових цілей і критеріїв, побудову сценаріїв майбутнього розвитку, врахування ризиків.

Шостим і завершальним, але не менш важливим етапом виступає удосконалення системи та повторне налаштування. Йдеться не лише про оновлення цілей чи процедур, а про трансформацію всієї управлінської системи на основі попереднього циклу. Саме цей етап забезпечує самооновлення, формує механізми навчання організації, сприяє накопиченню знань та ефекту зростання компетенцій.

Таким чином, представлений цикл дозволяє перейти від статичного аналізу до динамічного управління інноваційною діяльністю, де показники є

не лише інструментом діагностики, але й основою для оперативних, тактичних та стратегічних рішень. Його впровадження особливо доцільне для підприємств, які прагнуть не лише фіксувати результати, а активно керувати процесом інновацій, реагувати на зміни, формувати внутрішню гнучкість і підвищувати стійкість до зовнішніх викликів.

Управлінська цінність показників ефективності інноваційної діяльності полягає не лише в тому, що вони дозволяють оцінити поточний стан реалізації стратегій, а насамперед у тому, що вони виступають активним інструментом впливу на прийняття рішень. У цьому полягає їхня регуляторна функція, яка забезпечує зворотний зв'язок, формує стимулююче або стримувальне середовище для розвитку інновацій, ідентифікує ключові точки управлінського втручання.

Регуляторна роль показників полягає в тому, що вони не лише відображають результат, а й сигналізують про потребу змін. Наприклад, зниження частки інноваційної продукції може свідчити про втрату ринкових позицій або недостатній рівень розробки нових продуктів. Зменшення рентабельності інновацій – про неефективне управління витратами чи відсутність синергії між інноваційними та операційними процесами. Відповідно, такі сигнали стають поштовхом до адаптації стратегії, перегляду бізнес-моделі, коригування інвестиційної політики або організаційної структури.

Залежно від своєї природи, показники можуть виконувати кілька типів регуляторних функцій:

1. Діагностична функція, коли показники дають змогу виявити проблемні зони, оцінити масштаб ризиків, об'єктивізувати дискусію між підрозділами чи рівнями управління.

2. Мотиваційна функція, коли індикатори закладаються в систему KPI працівників або підрозділів і таким чином впливають на поведінку, формуючи орієнтири діяльності.

3.Планово-прогнозна функція, коли показники використовуються для побудови сценаріїв розвитку, визначення необхідних ресурсів та розрахунку очікуваного ефекту від впровадження інновацій.

4.Контрольно-коригувальна функція, що забезпечує перегляд управлінських рішень у разі невідповідності результатів цілям – наприклад, перенаправлення фінансування, зупинка неефективного проєкту, зміна складу команди тощо.

Регуляторний ефект досягається не лише через сам факт наявності метрики, а передусім через її інституціоналізацію в системі управління. Показники повинні бути інтегровані в основні бізнес-процеси — планування, бюджетування, управління персоналом, операційну діяльність. Наприклад, включення індикаторів інноваційної активності в щоквартальні звіти дозволяє керівництву вчасно реагувати на зміни; застосування показників у системі оцінки ефективності працівників — формує середовище, орієнтоване на результат; включення цільових індикаторів у бюджет — дисциплінує витрачання ресурсів.

Окрему роль відіграє прозорість і зрозумілість показників. Для того, щоб вони мали регуляторний ефект, їхня логіка має бути очевидною не лише керівництву, а й виконавцям. Співробітники повинні розуміти, як формується той чи інший індикатор, яким чином він впливає на оцінку їхньої діяльності та на що вони можуть впливати, щоб покращити результат. Відсутність такої прозорості нівелює регуляторний потенціал показників, перетворюючи їх на формальну звітність.

У контексті промислового підприємства, особливо в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності, система показників може виступати головним інструментом стратегічного регулювання, який дає змогу фокусуватися на пріоритетах, уникати зайвих витрат, керувати очікуваннями та оцінювати доцільність інноваційних зусиль. Наприклад, якщо після впровадження нової технології показники продуктивності зростають, але при

цьому рентабельність падає, це може сигналізувати про проблеми в ланцюгу доданої вартості або в політиці ціноутворення.

Отже, індикатори результативності не просто фіксують факти – вони впливають на поведінку системи управління. Через них формуються управлінські реакції, регулюється розподіл ресурсів, коригуються стратегії, змінюються пріоритети. У цьому полягає їхня унікальна функція як інструменту не лише моніторингу, а й активного управління інноваційною діяльністю, що забезпечує її сталість, ефективність і гнучкість.

Проведене дослідження доводить, що застосування системи індикаторів для оцінки інноваційної діяльності промислових підприємств є не просто інструментом вимірювання результатів, а складовим елементом повноцінної системи управління, здатної забезпечити адаптацію, регуляцію та розвиток підприємства в умовах динамічного середовища. Показники, сформовані на основі кількісних і якісних характеристик, стають платформою для стратегічного й тактичного аналізу, діагностики проблем, виявлення резервів ефективності, а також визначення напрямів подальших інноваційних зусиль.

У межах підрозділу було систематизовано та порівняно основні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Зокрема, ресурсно-результативний підхід дозволяє оцінити ефективність витрачання ресурсів і отримання прямих результатів; індексний підхід сприяє побудові трендів і порівнянню показників у динаміці; бенчмаркінг забезпечує виявлення сильних і слабких позицій щодо галузевих лідерів; інтегральний підхід дозволяє сформувати стратегічно значущий образ загального стану інноваційної системи підприємства. Порівняльний аналіз продемонстрував, що найвищу ефективність має комбіноване застосування зазначених методик, яке дозволяє врахувати багатомірну природу інноваційної діяльності.

Особливе місце в дослідженні посіла побудова циклу управління інноваційною діяльністю на основі індикаторів. Він розкриває логіку переходу від стратегічних цілей до фактичних результатів, їх аналізу,

корекції управлінських рішень і подальшого стратегічного оновлення. Таким чином, індикаторна система стає не лише системою обліку, а й каркасом управлінського циклу, що забезпечує постійну динаміку та самооновлення.

Окремо наголошено на регуляторній функції показників, яка проявляється в їх здатності не тільки фіксувати досягнення, але й безпосередньо впливати на управлінські дії. Показники виконують роль «сигналів», які спонукають до коригування стратегії, ресурсного забезпечення, організаційних процедур, поведінки персоналу. Інституціоналізація цих показників у системах бюджетування, контролю, стимулювання, планування забезпечує не лише прозорість управлінських процесів, але й підвищує загальну керованість інноваційною системою.

Ключовим висновком підрозділу є те, що ефективне застосування індикаторів не можливе без поєднання технічної складової (збір і обробка даних), управлінської (реагування на зміни) та стратегічної (інтерпретація результатів у контексті цілей розвитку). Без аналітичної інфраструктури, кадрової спроможності інтерпретувати дані та гнучкості системи ухвалення рішень показники можуть перетворитися на формальність. Натомість за умови інтеграції цих трьох компонентів показники стають активною ланкою в управлінні інноваціями.

Водночас важливо враховувати галузеву специфіку. Для підприємств легкої промисловості, які часто працюють у висококонкурентному, низькомаржинальному та нестабільному середовищі, система показників повинна бути максимально адаптивною, прозорою та корисною для оперативного реагування. Надмірне ускладнення індикаторів або абстрактні індекси без зрозумілої практичної цінності можуть створити бар'єр до впровадження системи управління інноваціями. Тому рекомендацією є побудова багаторівневої системи показників: базові – для щоденного контролю; розширені – для періодичного аналізу; стратегічні – для прийняття довгострокових рішень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система оцінювання інноваційної діяльності на основі індикаторів – це не лише метод оцінки результатів, а повноцінний елемент управлінської інфраструктури, який дає змогу підприємству не лише аналізувати, але й активно впливати на власний розвиток. Такий підхід створює основу для впровадження гнучкого, адаптивного та результативного механізму управління інноваційним потенціалом.

3.3 Складові елементи та побудова механізму управління інноваційним потенціалом підприємства

Сучасні умови господарювання висувають до промислових підприємств нові вимоги, пов'язані з необхідністю гнучко реагувати на виклики, ефективно використовувати внутрішні ресурси та постійно оновлювати конкурентні переваги. У цьому контексті особливої ваги набуває інноваційний потенціал як цілісна система можливостей, знань, компетенцій та ресурсів, здатних трансформуватись у конкретні інновації – продукти, технології, процеси, моделі бізнесу. Проте для того, щоб цей потенціал не залишався прихованим чи неактивним, потрібен дієвий механізм управління ним. Саме він забезпечує перетворення можливостей у результат, а намірів – у стратегії та впроваджені рішення.

Механізм управління інноваційним потенціалом не можна розглядати як сукупність розрізнених заходів. Це системна конструкція, яка поєднує організаційні структури, економічні інструменти, управлінські функції, інформаційні потоки, стимулюючі важелі та зовнішні взаємодії в єдину логіку стратегічного розвитку підприємства. Його мета полягає не лише в раціональному розподілі ресурсів, а й у формуванні середовища, сприятливого для народження, розробки, підтримки та реалізації інновацій.

Побудова ефективного механізму управління передбачає насамперед визначення ключових елементів, що забезпечують його функціонування. Серед них можна виділити:

- цільовий блок (цілі, завдання, орієнтири розвитку);
- ресурсне забезпечення (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси);
- управлінські процеси (планування, організація, мотивація, контроль);
- інституційна структура (внутрішні підрозділи, команди, зовнішні партнери);
- механізми стимулювання (економічні, нематеріальні, правові інструменти);
- інформаційно-аналітична система (збір, обробка, візуалізація даних);
- результативність та зворотний зв'язок (моніторинг, оцінка, адаптація політик).

Кожен з цих елементів виконує власну функцію, але лише в інтегрованому вигляді вони забезпечують ефективність системи в цілому. Наприклад, за відсутності чітких цілей навіть найкращі ресурси використовуватимуться хаотично; без належної інформаційної підтримки збої виникатимуть у прийнятті рішень; без механізмів стимулювання навіть інноваційно-орієнтовані працівники втрачатимуть мотивацію.

Особливої уваги потребує узгодження внутрішніх та зовнішніх компонентів механізму. У сучасному інноваційному середовищі підприємство не може функціонувати ізольовано – воно має активно взаємодіяти з іншими учасниками: постачальниками, науковими установами, університетами, кластерами, державними структурами. Тому в механізмі управління повинні бути інструменти інтеграції у зовнішнє середовище – механізми партнерства, спільного фінансування, обміну знаннями, залучення до грантових і кластерних програм.

Підхід до побудови механізму повинен бути не шаблонним, а адаптивним: залежно від розміру підприємства, його галузевої належності,

рівня зрілості інноваційного потенціалу, доступу до ресурсів. Це означає, що структура механізму має мати модульну конфігурацію, тобто складатися з базових елементів, які можуть доповнюватися або змінюватися відповідно до потреб підприємства та змін у зовнішньому середовищі.

Формування механізму управління інноваційним потенціалом передбачає визначення та інтеграцію його складових, кожна з яких виконує специфічну функцію в загальній системі. Основою такого механізму є цільовий компонент, що забезпечує стратегічну орієнтацію всієї системи. Саме через формулювання цілей, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий характер, підприємство визначає вектори свого інноваційного розвитку. Цілі слугують як координатами для оцінки результатів, так і базою для мотивації персоналу, структуризації проектів та вибору партнерів.

Невід'ємною частиною механізму є ресурсне забезпечення, яке включає в себе не лише матеріальні й фінансові ресурси, а й людський капітал, технологічну базу, інформаційні потоки, організаційні компетенції. Успішна інноваційна діяльність неможлива без адекватного ресурсу – як обсягу, так і якості. Недостатність або дисбаланс ресурсного забезпечення здатні паралізувати навіть найперспективніші ініціативи. Тому в рамках механізму управління важливо не лише забезпечити наявність необхідних ресурсів, але й сформувати систему їх раціонального використання, контролю, обліку та оновлення. Саме управління ресурсами має носити динамічний характер, бути чутливим до змін зовнішнього середовища і внутрішніх пріоритетів.

Центральне місце в механізмі управління посідають управлінські процеси, які охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. Їх реалізація відбувається на всіх рівнях управління – від стратегічного до операційного, і охоплює як підготовку інноваційних рішень, так і їх впровадження, оцінку ефективності та вдосконалення. Планування забезпечує формування бачення, сценаріїв розвитку та пріоритетів;

організація – структурування процесів і відповідальностей; мотивація – формування внутрішньої готовності до змін; контроль – перевірку відповідності результатів очікуванням і оперативне реагування на відхилення.

Інституційна структура в механізмі управління інноваційним потенціалом виконує функцію координації та інтеграції. Це не лише формальні органи управління, підрозділи чи команди, а й ті інститути, які забезпечують зв'язок між стратегічними рішеннями й виконавчими діями. Успішний механізм неможливий без наявності внутрішніх інноваційних осередків: науково-дослідних відділів, крос-функціональних груп, цифрових команд або внутрішніх стартапів. Водночас важливо, щоби ці інститути не функціонували ізольовано, а були інтегровані у загальну систему управління підприємством, мали доступ до ресурсів і вплив на формування пріоритетів.

Окрему складову механізму становлять стимулюючі інструменти. Вони можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Фінансові інструменти – премії, бонуси, частка від прибутку, гранти – створюють прямий економічний інтерес. Нематеріальні – визнання, кар'єрний ріст, участь у стратегічних проєктах, можливість реалізовувати власні ідеї – формують довгострокову лояльність і залученість. Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від здатності механізму створити умови, в яких мотивація стає внутрішнім двигуном змін, а не лише реакцією на зовнішній тиск.

Ще один надзвичайно важливий блок – це інформаційно-аналітична підсистема. Вона забезпечує своєчасне отримання, обробку та інтерпретацію даних, необхідних для ухвалення рішень. Інноваційний процес характеризується високою невизначеністю, тому доступ до актуальної, достовірної та релевантної інформації стає критичним фактором успіху. Високий рівень автоматизації, застосування аналітичних панелей, візуалізацій, прогнозного моделювання створюють передумови для того,

щоби підприємство могло не лише реагувати на виклики, але й випереджати їх.

Нарешті, будь-який механізм повинен мати вбудовану систему результативності та зворотного зв'язку. Це дозволяє контролювати відповідність результатів поставленим цілям, аналізувати відхилення, коригувати дії, змінювати стратегію. Зворотний зв'язок забезпечує механізму властивість самооновлення – тобто здатність адаптуватися до змін, формувати нові конфігурації, вдосконалювати внутрішні процеси. Він реалізується як через формальні інструменти – звітність, аналітику, показники ефективності, – так і через неформальні канали: командні обговорення, внутрішні комунікації, горизонтальні мережі.

Таким чином, механізм управління інноваційним потенціалом постає як багатовимірна система, що функціонує на перетині цілей, ресурсів, процесів, структури, мотивації, інформації та результатів. Його ефективність визначається не лише наявністю всіх елементів, а ступенем їхньої узгодженості, здатністю до взаємодії, динамікою розвитку. У наступному блоці підрозділу буде візуалізовано узагальнену модель цього механізму, що відображає як внутрішні зв'язки між компонентами, так і зовнішні інституційні контексти.

Розробка комплексного механізму управління інноваційним потенціалом промислового підприємства потребує не лише концептуального осмислення його складових, але й чіткого структурного представлення – з урахуванням ієрархії, логіки взаємозв'язків і циклічності процесів. Саме таке візуальне відображення дозволяє інтегрувати всі функціональні компоненти в єдину систему, виявити вузькі місця, забезпечити баланс між стратегічними завданнями й операційною реалізацією.

Рисунок 3.4, що подається нижче, ілюструє пропоновану модель механізму управління інноваційним потенціалом, узагальнюючи результати аналітичного дослідження та адаптуючи їх до практики промислових підприємств. Цей механізм розглядається як динамічна, взаємопов'язана

система, яка функціонує на основі зворотного зв'язку, враховує внутрішні ресурси й організаційну структуру, стимулює зміни та забезпечує їхнє стратегічне оновлення.

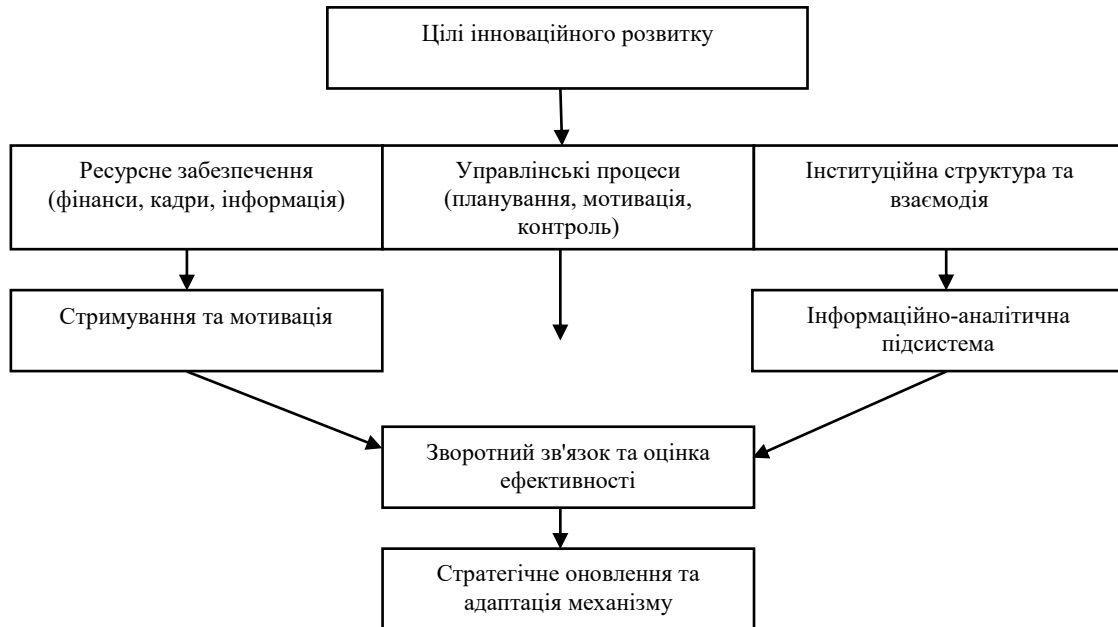


Рис. 3.4. Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства *

*побудовано автором

В основі механізму – цілі інноваційного розвитку, що задають стратегічний вектор усій системі. Саме вони визначають, які ресурси будуть залучені, які управлінські процеси активізовані, яку структуру потрібно вибудувати та які інструменти мотивації використовувати. Без чітко сформульованих цілей навіть добре налагоджені елементи механізму не зможуть функціонувати як єдине ціле.

З цілей виходить другий шар схеми – ресурсне забезпечення, управлінські процеси та інституційна структура, які взаємодіють між собою. Ресурси – це фундамент, без якого реалізація навіть найкращої стратегії стає неможливою. Йдеться не лише про фінанси, а й про людські, інформаційні, технологічні можливості. Управлінські процеси трансформують стратегії в плани, завдання, механізми реалізації. Інституційна структура – це організаційне втілення механізму: підрозділи, команди, відповідальні особи,

зв'язки між ними. Без ефективної структури управлінські дії не матимуть системного характеру.

Далі – блоки стимулювання та аналітики. Система стимулювання виконує функцію мотиваційного каталізатора, створює середовище, в якому ініціативність, креативність та орієнтація на результат стають нормою. Стимули мають бути багаторівневими: від матеріальних до ціннісних. Поряд із цим функціонує інформаційно-аналітична підсистема, яка збирає, структурує, аналізує та передає дані для прийняття рішень. Вона пов'язана з усіма блоками, але особливо важлива на етапі контролю, оцінки результатів і планування подальших дій.

Центральне місце в схемі посідає блок зворотного зв'язку та оцінки ефективності. Це не просто завершальний етап, а фактично перехідна зона між реалізацією рішень і наступним плануванням. На основі даних про ефективність підприємство приймає рішення про коригування стратегій, переорієнтацію ресурсів, посилення або згортання окремих проєктів. Зворотний зв'язок забезпечує адаптивність механізму – його здатність навчатися, змінюватися, уникати повторення помилок і накопичувати досвід.

На завершальному етапі розміщено блок стратегічного оновлення та адаптації. Він уособлює здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й ініціювати їх. Цей блок передбачає періодичний перегляд цілей, корекцію механізму відповідно до зовнішніх викликів, внутрішніх змін, нових технологій. Стратегічне оновлення – це той елемент, який забезпечує довготривалу ефективність системи та її відповідність вимогам часу.

Таким чином, схема відображає циклічну та взаємопов'язану природу управління інноваційним потенціалом, де кожен елемент підтримує та посилює інші, формуючи цілісну, адаптивну й результативну систему. Особливістю цієї моделі є можливість її модульного налаштування – підприємство може деталізувати або спрощувати окремі блоки відповідно до своїх масштабів, галузевих особливостей чи етапу розвитку.

Формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємства не обмежується описом окремих його елементів — не менш важливою є розбудова внутрішньої логіки їх взаємодії, яка забезпечує системність, узгодженість і динамічність функціонування. Саме ця взаємозв'язаність перетворює сукупність функціональних блоків на цілісний, адаптивний управлінський контур, здатний не лише реагувати на виклики, а й самостійно генерувати зміни.

У центрі цієї системи перебуває інноваційна стратегія підприємства, що задає початкові цілі та орієнтири для всіх підсистем. Ці стратегічні орієнтири транслуються в управлінські процеси, зокрема — у планування, проєктне адміністрування, розробку показників ефективності, формування внутрішніх нормативів. Управлінські процеси, у свою чергу, формують потребу в ресурсах — фінансових, кадрових, інформаційних. У цьому полягає перша ключова зв'язка: цілі → управління → ресурси.

Ресурсне забезпечення не є самодостатнім, воно реалізується через організаційні структури та виконавців. Отже, наступна логічна взаємодія: ресурси → інституційна структура. Організаційна модель визначає, яким чином буде здійснюватися управління інноваційними ініціативами: централізовано чи децентралізовано, через функціональні підрозділи чи тимчасові проєктні команди. Розподіл відповідальності, доступ до ресурсів, швидкість ухвалення рішень залежать від вибраної моделі, яка, у свою чергу, має бути узгоджена з цілями і потенціалом підприємства.

Одночасно відбувається взаємодія між організаційною структурою та системою стимулювання. Результативність будь-яких інноваційних ініціатив значною мірою залежить від того, наскільки персонал зацікавлений у досягненні стратегічних цілей. Якщо система мотивації не відповідає рівню складності завдань або не пов'язана з результатами, відбувається демотивація й згортання ініціативності. Отже, логіка вимагає налаштування мотиваційної системи в тісному зв'язку з інституційною архітектурою: структура → мотивація.

Весь цей комплекс управління, ресурсів, структур і мотивації потребує інформаційної підтримки. Внутрішня логіка тут вибудовується як попит на інформацію з боку управлінських процесів і забезпечення її з боку інформаційно-аналітичної системи. Зворотній зв'язок між даними, рішеннями, змінами ресурсів і стратегічними корекціями відбувається за рахунок циклу обробки інформації: від моніторингу до формування висновків і ухвалення нових рішень. Таким чином, аналітична система взаємодіє з усіма блоками, фіксуючи не лише результат, а й процеси, відхилення, прогнози.

Останньою, але критично важливою ланкою логіки механізму є зворотний зв'язок і стратегічне оновлення. Всі попередні елементи – цілі, ресурси, управління, структура, мотивація, аналітика – повинні бути здатними до перегляду та зміни. Це досягається завдяки побудові внутрішньої петлі зворотного зв'язку, яка забезпечує системі саморефлексію. Якщо ефективність інновацій падає, якщо ресурси не дають очікуваного результату, якщо персонал демонструє втрату залученості – все це фіксується, аналізується, і за потреби вносяться корективи. Таким чином, зворотний зв'язок замикає логіку системи, повертаючись до оновлення цілей і процесів.

Внутрішня логіка механізму – це не лише лінійний ланцюг взаємодій. Це мережева структура, в якій елементи перебувають у постійній взаємозалежності, створюючи умови для адаптації, гнучкості та сталого розвитку. Її ефективність визначається не кількістю елементів, а якістю комунікації між ними, швидкістю передачі інформації, ступенем довіри, прозорістю та узгодженістю цілей.

Для того щоб механізм управління інноваційним потенціалом виконував не лише допоміжну, а стратегічну функцію, він має бути інтегрований у загальну систему управління підприємством. Така вбудованість забезпечує узгодженість між стратегічними пріоритетами, операційними процесами та інноваційною активністю, дає змогу уникнути

конфлікту між «базовим» і «новим», а також формує основу для довгострокової стійкості бізнесу.

Першою передумовою інтеграції є узгодженість інноваційної стратегії з корпоративною стратегією. Це означає, що інноваційна діяльність не повинна розглядатися як окремий напрям чи факультативна активність, а має бути складовою частиною загального бачення розвитку підприємства. Якщо загальна стратегія передбачає, наприклад, зниження витрат, вихід на нові ринки або підвищення лояльності клієнтів, то інноваційний компонент повинен відповідати цим цілям і бути спрямованим на створення інструментів для їх досягнення (нові продукти, цифрові сервіси, автоматизація тощо).

Іншою важливою умовою є включення інноваційних процесів до операційного управління. В реальних умовах діяльності промислових підприємств інновації часто існують як окрема сфера, не інтегрована в поточну роботу. Це призводить до фрагментації ініціатив, ізоляції команди інноваторів, непорозумінь між функціональними підрозділами. Інтеграція механізму управління інноваційним потенціалом у загальну управлінську модель передбачає, що інновації стають частиною щоденних операцій — через включення до бюджетів, планів, KPI, процедур оцінки та звітності.

Ключовим інструментом такої інтеграції є система управління по цілях (MBO – Management by Objectives), де інноваційні завдання формулюються у вигляді вимірюваних орієнтирів, що прив'язуються до структурних підрозділів, команд і конкретних працівників. Така система дозволяє забезпечити відповідальність, прозорість і контроль над впровадженням інновацій, уникаючи ситуацій, коли інноваційний потенціал існує лише на рівні намірів чи концепцій.

Не менш важливим є включення інноваційного механізму до інформаційної системи управління підприємством. Сучасні ERP-, CRM- та інші управлінські платформи дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані про всі аспекти діяльності, включно з інноваційними

процесами. Інтеграція індикаторів інноваційної ефективності до інформаційних панелей менеджерів дозволяє зробити інновації «видимими», забезпечити оперативну реакцію на зміни, підвищити прозорість процесів прийняття рішень.

Особливу роль відіграє підтримка з боку вищого керівництва, яке виступає як носій стратегічної волі до інновацій. Без участі top management механізм управління інноваційним потенціалом часто зводиться до локальних ініціатив, що не мають системної підтримки. Лідерство в інноваціях полягає не лише у фінансуванні, а й у створенні корпоративної культури, в якій помилки допускаються як частина навчання, де експеримент є прийнятною формою поведінки, а новаторство – цінністю.

І нарешті, ефективна вбудованість означає також зовнішню інтеграцію – включення інноваційного механізму в контекст зовнішніх партнерств, кластерів, екосистем. Це дозволяє підприємству не лише використовувати внутрішні ресурси, а й залучати ідеї, технології, таланти ззовні, брати участь у відкритих інноваційних процесах, реалізовувати спільні проєкти.

Таким чином, вбудованість механізму управління інноваційним потенціалом у загальну систему стратегічного управління підприємством означає його присутність у всіх управлінських циклах, рівнях і функціях. Це дає змогу забезпечити ефективне управління змінами, підвищити стійкість до зовнішніх викликів і забезпечити стає інноваційне зростання.

Адаптивність – ключова характеристика ефективного механізму управління інноваційним потенціалом. В умовах глобальних змін, зростаючої технологічної турбулентності, нестабільності ринків і посилення конкуренції підприємство не може покладатися виключно на жорстко структуровані моделі управління. Воно повинно володіти гнучким інструментарієм, який дозволяє не лише виживати в умовах невизначеності, а й ефективно використовувати її як можливість для зростання. Серед таких інструментів особливе значення мають цифровізація, кластерні підходи та гнучке управління (agile, lean, проєктні практики).

Цифровізація не є окремою сферою, а наскрізною функцією, яка пронизує всі складові механізму управління інноваційним потенціалом. Вона дозволяє кардинально підвищити швидкість, точність, масштабованість управлінських рішень. Зокрема, цифрові інструменти забезпечують автоматизований моніторинг показників ефективності, моделювання сценаріїв розвитку, цифровий облік ресурсів, інтеграцію внутрішніх і зовнішніх даних. Використання бізнес-аналітики (BI-систем), хмарних сервісів, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління дозволяє підприємству швидше виявляти відхилення, ідентифікувати можливості та ухвалювати рішення на основі реальних даних.

Крім внутрішньої цифрової трансформації, важливою складовою є цифрова взаємодія із зовнішніми учасниками: постачальниками, партнерами, науковими центрами, інвесторами. Тут йдеться про створення електронних платформ співпраці, систем спільної розробки (collaborative R&D), використання CRM та SCM систем нового покоління, відкритих баз знань. Це сприяє формуванню відкритих інновацій, у межах яких підприємство стає не лише споживачем, а й активним учасником інноваційного середовища.

Кластерний підхід є ще одним потужним інструментом адаптації до змін. Його суть полягає в тому, що підприємства певної галузі або регіону об'єднуються навколо спільних ресурсів, компетенцій, інфраструктури з метою підвищення конкурентоспроможності. В умовах обмеженості індивідуальних можливостей кластери дозволяють знижувати витрати, ділити ризики, прискорювати інноваційні цикли. У межах кластеру відбувається координація наукових досліджень, обмін кадрами, спільне використання цифрових рішень, технопаркової або логістичної інфраструктури.

Особливої цінності кластерна модель набуває для легкої промисловості, де окремі підприємства часто не здатні самостійно інвестувати в складні інноваційні розробки. Кластери формують умови для спільної участі в міжнародних грантах, цифрових трансформаціях,

стандартизації інноваційних продуктів. Вони також полегшують взаємодію з державою та забезпечують представництво інтересів галузі на стратегічному рівні.

Окремий адаптивний інструмент – це гнучке управління. Йдеться не лише про використання терміну «agile» у вузькому сенсі IT-розробок, а про ширше застосування принципів гнучкості, клієнтоорієнтованості, самоврядності команд, ітераційного планування в інноваційному управлінні. Сучасні підприємства запроваджують проєктний підхід, в межах якого інноваційні ініціативи реалізуються малими автономними командами, з мінімальною бюрократією та фокусом на результат. Це дозволяє знизити інерційність рішень, пришвидшити реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно тестувати нові ідеї на ранніх етапах.

У контексті промислового підприємства гнучке управління проявляється в розмаїтті форм: від створення внутрішніх інкубаторів інновацій до систем внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), від горизонтальних команд до кросфункціональних рад, що розглядають ініціативи на ранніх етапах. Підтримка таких структур сприяє активізації інноваційного потенціалу на рівні кожного працівника та відкриває шлях до швидкої адаптації стратегії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що здатність механізму управління інноваційним потенціалом адаптуватися до змін прямо залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, глибини зовнішніх інтеграцій (кластеризації) та внутрішньої гнучкості управлінських структур. У поєднанні ці три інструменти формують не лише захист від нестабільності, а й джерело стійкого стратегічного розвитку.

Побудова ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на рівні окремого підприємства (рис. 3.5) є необхідною, але недостатньою умовою для досягнення сталих конкурентних переваг у сучасному середовищі. Визначальним фактором успішності стає здатність до масштабування — тобто до поширення механізму як за межами окремих

підрозділів усередині підприємства, так і на міжорганізаційному рівні, в межах кластеру, регіону, галузі.

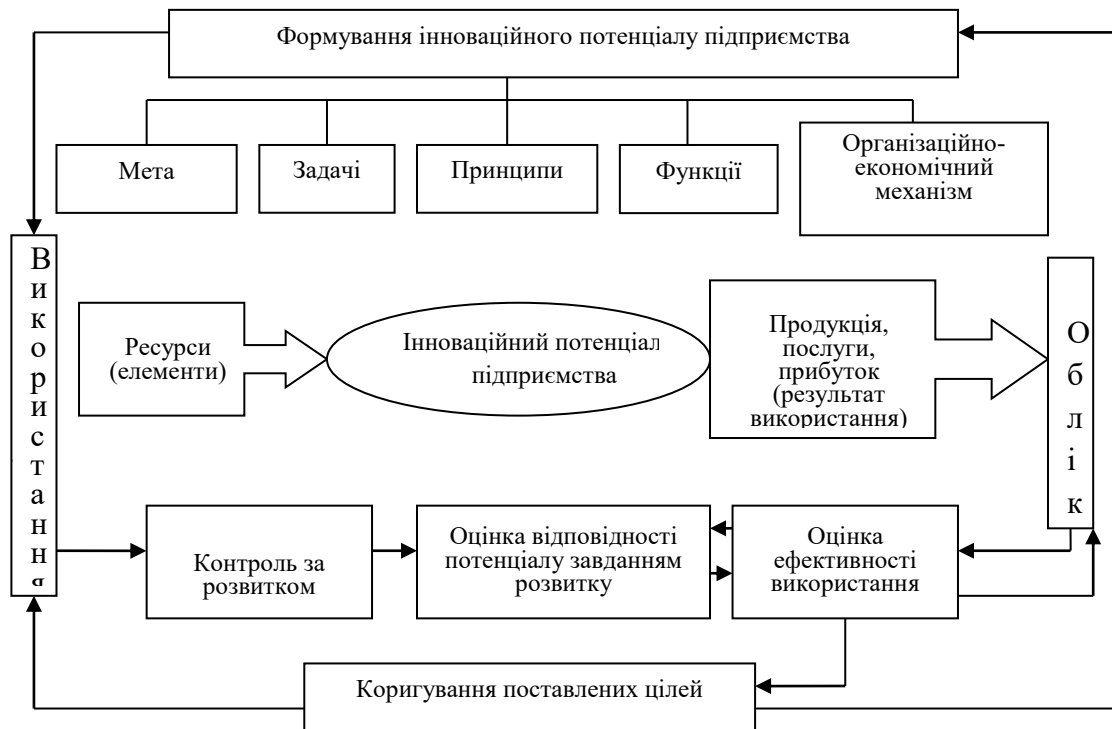


Рис. 3.5. Комплексна система управління інноваційним потенціалом підприємства*

*сформовано автором

Масштабування в межах підприємства передбачає перенесення інструментів, практик та логіки управління з однієї інноваційної ініціативи або підрозділу на інші. Це означає, що підприємство формує уніфікований стандарт інноваційного управління: єдину систему KPI, підходи до управління командами, процедури моніторингу, єдину базу знань. Такий підхід дозволяє забезпечити реплікованість успішних кейсів, уникнути дублювання зусиль, підвищити ефективність масштабних програм трансформації. Крім того, він забезпечує організаційне навчання – коли один успішний приклад стає моделлю для інших частин підприємства.

Другий рівень масштабування – це горизонтальна інтеграція на рівні кластеру чи регіону. Йдеться про створення спільних платформ управління інноваційним потенціалом, у межах яких кілька підприємств використовують схожі аналітичні інструменти, обмінюються інформацією, спільно працюють

над проєктами, координують політику щодо людського капіталу або цифрових рішень. Це дає змогу знизити бар'єри входу до інновацій, розділити витрати на R&D, пришвидшити дифузію нових технологій.

Крім економічного ефекту, масштабування механізму дозволяє підвищити стійкість інноваційної системи. В умовах, коли один з елементів системи (наприклад, окреме підприємство або підрозділ) стикається з кризою чи втратою компетенцій, решта продовжує забезпечувати стабільність – завдяки спільним практикам, стандартизованим даним, єдиній інфраструктурі.

Окремим аспектом масштабування є використання цифрових платформ – зокрема, хмарних рішень для управління інноваціями, платформ відкритих даних, систем колективної роботи. Такі інструменти дозволяють автоматизувати повторювані дії, пришвидшити обмін інформацією між підприємствами, забезпечити прозорість і довіру.

Втім, масштабування потребує також інституційного забезпечення. Потрібні механізми координації, управління змінами, регулювання прав доступу, захисту інтелектуальної власності. Тут ключову роль можуть відігравати кластерні асоціації, регіональні агенції розвитку, галузеві об'єднання, які стають платформами для узгодження інтересів, мобілізації ресурсів та спільної комунікації з державою.

Таким чином, потенціал масштабування механізму управління інноваційним потенціалом – це не просто технічна характеристика. Це показник зрілості системи, її готовності до зростання, партнерства, адаптації й сталого розвитку. У сучасному економічному середовищі виживають не найпотужніші, а найгнучкіші – ті, хто здатен швидко розширювати свої управлінські моделі, залучати нових учасників, навчатися від інших і масштабувати успішні рішення.

Завершуючи аналіз механізму управління інноваційним потенціалом, варто наголосити на кількох перспективних векторах його розвитку. Першим з них є перехід до адаптивно-когнітивних моделей управління, в основі яких

лежить не тільки реакція на події, а й активне прогнозування та проактивне планування. Використання систем штучного інтелекту, автоматизованої аналітики, цифрових двійників підприємства дозволить створити розумні механізми, які не лише фіксують відхилення, а й пропонують оптимальні варіанти дій.

Другим напрямом є сервітизація управління інноваціями сперетворення інноваційних функцій на внутрішній сервіс для всіх підрозділів підприємства. У цьому випадку команда інновацій не нав'язує централізовані рішення, а забезпечує підтримку, консультації, методології, тренінги, бази даних – тобто стає внутрішнім хабом для формування інноваційної культури.

Третім напрямом є відкритість до партнерств – як з науковими установами, так і з бізнесом. Спільне управління інноваційними портфелями, участь у відкритих платформах розробки, краудсорсинг рішень, використання моделі open innovation – усе це підвищує гнучкість механізму та його здатність виходити за межі внутрішнього досвіду підприємства.

І, нарешті, розвиток механізму має спиратися на цінності інноваційної культури: допитливість, готовність до ризику, толерантність до невдач, відкритість до зворотного зв'язку. Без такої культури жоден формально правильний механізм не працюватиме – або працюватиме лише номінально. Саме тому розвиток інноваційного управління неможливий без одночасного розвитку людського капіталу – компетентного, вмотивованого, здатного працювати в складних і швидкоплинних умовах.

Висновки до розділу 3

Було здійснено комплексне обґрунтування, побудову та деталізацію механізму управління інноваційним потенціалом промислових підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та системної трансформації національної економіки. Результати розділу мають як теоретико-концептуальний, так і прикладний характер, що дозволяє оцінити його як

завершений етап дослідницького проекту з елементами наукової новизни та практичної придатності.

Перш за все, слід зазначити, що в умовах глобальних змін інноваційна діяльність перестає бути факультативною функцією підприємства і набуває статусу стратегічного чинника конкурентоспроможності. Тому управління інноваційним потенціалом не може здійснюватися фрагментарно чи епізодично – воно потребує чітко структурованої, адаптивної, інституціоналізованої системи, що охоплює всі рівні менеджменту: від стратегічного до операційного.

У ході реалізації розділу було аргументовано, що управління інноваційним потенціалом повинно здійснюватися в логіці системного підходу, коли інновації інтегруються в загальну управлінську модель підприємства – як за цілями, так і за ресурсами, процедурами, відповідальністю, контролем. Такий підхід забезпечує не лише узгодженість дій, а й мінімізує ризики конфлікту між інноваційною активністю та поточними бізнес-процесами. У цьому контексті було обґрунтовано доцільність побудови саме механізму управління, а не просто переліку інструментів чи заходів.

Сформований у межах дисертації механізм є новим варіантом узагальненої моделі, адаптованої до умов промислових підприємств України – з урахуванням структурних обмежень, інституційної невизначеності, обмеженого доступу до фінансування та слабо виражених горизонтальних взаємодій між учасниками інноваційного процесу. Він побудований як багатокомпонентна система, що охоплює цілі, ресурси, управлінські процеси, організаційну структуру, мотиваційний блок, аналітичну підтримку, механізм зворотного зв'язку та блок стратегічного оновлення. Ця система зображена на Рис. 3.2 та має логічну завершеність і можливість масштабування.

Окрему увагу було приділено взаємозв'язкам між елементами механізму, які не мають бути лінійними чи ієрархічними, а вибудовуються як мережеві, динамічні та циклічні. Саме це дозволяє системі функціонувати в

умовах невизначеності, забезпечувати швидке коригування дій та стратегічну адаптацію. В межах підрозділу також було розкрито вбудованість механізму у загальну систему стратегічного управління підприємством, що є ключовим чинником його ефективності. Без інтеграції в системи бюджетування, KPI, інформаційної звітності та кадрового управління жоден механізм не може забезпечити сталі результати.

У процесі дослідження було висвітлено роль сучасних інструментів адаптації – таких як цифровізація, кластерна взаємодія, гнучке управління. Вони не лише підвищують гнучкість системи, а й формують нову культуру інноваційного управління, орієнтовану на швидкість, відкритість, партнерство, самонавчання. Було доведено, що саме завдяки використанню цифрових технологій та практик відкритих інновацій механізм управління перестає бути суто внутрішнім інструментом – і стає частиною ширшої інноваційної екосистеми.

Окремим науковим і практичним внеском роботи є обґрунтування потенціалу масштабування механізму. Згідно з результатами дослідження, ефективність інноваційної діяльності на підприємстві різко зростає тоді, коли інструменти управління не обмежуються локальним рівнем, а реплікуються на інші підрозділи, інтегруються в міжпідприємницьке середовище, використовуються для формування галузевих чи регіональних платформ. Було наголошено, що масштабованість – це не лише технічна властивість, а індикатор організаційної зрілості інноваційного механізму, його спроможності до саморозвитку та системної трансформації.

Важливим результатом є також виявлення практичної новизни, яка полягає:

- у пропозиції комплексної, адаптивної, структурованої моделі механізму управління інноваційним потенціалом з урахуванням сучасних ризиків і обмежень;
- у включенні до механізму інструментів цифрового моніторингу, кросфункціональної взаємодії, гнучкого управління;

- у побудові логіки мережевої взаємодії та аналітичного зворотного зв'язку;
- у концептуалізації механізму як частини інтегрованої моделі стратегічного управління підприємством, що дозволяє зменшити відрив інновацій від операційної діяльності.

Загалом, результати підтвердили ключову гіпотезу дослідження – ефективне управління інноваційним потенціалом промислового підприємства можливе лише за умови побудови повноцінного адаптивного механізму, що базується на принципах системності, інтеграції, зворотного зв'язку, відкритості до змін і цифрового управління знаннями.

Основні результати розділу 2 опубліковані в працях автора : 7, 8, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 149, 154, 155, 157, 158.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних основ, методологічних підходів, прикладних механізмів і практичних результатів управління інноваційним потенціалом промислового підприємства в умовах глобальних змін. За результатами виконаної роботи сформульовано такі основні висновки:

Поняття «інноваційний потенціал підприємства» уточнено та систематизовано як динамічну, багатоаспектну категорію, що охоплює сукупність ресурсних (кадрових, фінансових, інформаційних, технологічних) і функціональних компонентів, здатних забезпечити генерацію, впровадження та масштабування інновацій.

Обґрунтовано необхідність системного підходу до управління інноваційною діяльністю та формуванням інноваційного потенціалу, за якого інновації розглядаються не як одноразові проєкти, а як складова стратегічного циклу підприємства. Такий підхід передбачає включення інноваційного менеджменту до загальної управлінської архітектури підприємства, інтеграцію з фінансами, персоналом, маркетингом і цифровими платформами.

Проаналізовано основні фактори впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств, що класифіковані за джерелом походження (внутрішні й зовнішні) та характером впливу (стимулюючі, стримуючі). Доведено, що найбільший вплив мають внутрішні організаційні чинники, зокрема: стратегічна культура, цифрова готовність, рівень менеджменту змін.

На основі аналізу даних Державної служби статистики України виявлено критично низький рівень інноваційної активності підприємств легкої промисловості, зокрема у КВЕД 13–15. У 2021–2023 роках не зафіксовано інвестицій у фундаментальні дослідження, цифровізацію, навчання кадрів, що свідчить про домінування «латання» у логіці інноваційних витрат.

Проведено порівняльний аналіз трьох підприємств легкої промисловості Вінницької області — ПрАТ «Лілея», ПрАТ «Володарка», ПрАТ «Калина». Створено факторну матрицю (табл. 2.2), що дозволила оцінити рівень інституційної інноваційної готовності. Виявлено, що ПрАТ «Володарка» демонструє найвищий рівень зрілості інноваційного середовища завдяки наявності сформованої стратегії, цифрової платформи, внутрішнього навчання персоналу.

Уточнено логіку дії інноваційних факторів, виявлено їх взаємозалежність і кумулятивний ефект. Встановлено, що навіть за наявності ресурсних обмежень, якісна взаємодія стратегічного бачення, цифрової інфраструктури та партнерських відносин здатна суттєво посилити інноваційний результат.

Запропоновано інтегровану систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності, що поєднує фінансові, виробничі, кадрові та цифрові індикатори. Побудована таблиця (2.4) дозволила порівняти підприємства за ключовими параметрами та виявити точки зростання ефективності формування і реалізації інноваційного потенціалу.

Сформовано концептуальну модель управлінського циклу на основі індикаторів (рис. 3.1), яка охоплює: постановку цілей → вимірювання → оцінку → управлінське реагування → оновлення стратегії. Такий підхід забезпечує динамізм і адаптивність управлінської системи.

Розроблено цілісний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства (рис. 3.2), що включає такі ключові блоки: цілі, ресурси, управлінські процеси, аналітична підтримка, мотиваційна підсистема, інституційна взаємодія, стратегічне оновлення. Запропонований механізм є відкритим, динамічним, гнучким і здатним до масштабування.

У механізм інтегровано цифрові інструменти моніторингу, управління знаннями та внутрішньої координації, що відповідає викликам сучасного економічного середовища. Система зворотного зв'язку забезпечує

адаптивність, а показники – регуляторну функцію через управлінське прогнозування.

Встановлено, що ефективне управління інноваційним потенціалом можливе лише за умови поєднання стратегічного бачення, кадрової мобільності, гнучкої організаційної структури, цифрової інтеграції та зовнішніх партнерств, зокрема в межах кластерів, академічних альянсів і експортно орієнтованих програм.

Практична реалізація механізму можлива у формі внутрішньої програми підприємства, індикативного плану інноваційного розвитку або моделі інноваційного офісу. Важливою умовою впровадження є лідерство з боку керівництва підприємства та підтримка цифрової архітектури.

Результати дослідження мають теоретичну і прикладну новизну. Уперше структуровано механізм управління інноваційним потенціалом у логіці системного підходу, обґрунтовано індикаторну модель управління, сформовано шкалу ефективності, адаптовану до галузевих умов.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованого механізму на підприємствах середнього масштабу, особливо у сферах, що не мають сталого інноваційного досвіду. Крім того, модель може бути використана у формуванні регіональної інноваційної політики, оцінці ефективності кластерних ініціатив, розробці корпоративних стратегій.

Усі поставлені у роботі завдання реалізовані, а основна наукова мета – побудова механізму управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах глобальних змін – досягнута. Робота містить теоретичні узагальнення, прикладні моделі та практичні рекомендації, які мають значення для менеджменту інновацій, економіки підприємства та стратегічного управління.

Встановлено роль кадрового потенціалу як ядра інноваційної спроможності підприємства. За результатами аналізу діяльності ПрАТ «Володарка», саме цілеспрямоване інвестування у навчання,

перекваліфікацію та збереження персоналу дало змогу реалізовувати інноваційні ініціативи навіть за обмежених фінансових умов. Це підтверджує тезу про те, що людський капітал виступає критичним фактором інноваційного зростання. Підприємства, які нехтують розвитком працівників, не здатні освоїти нові технології навіть за наявності обладнання або програмного забезпечення.

Виявлено, що цифровізація є не лише технічним, а й управлінським викликом. Рівень цифрової зрілості підприємств прямо корелює з гнучкістю управлінських рішень, швидкістю адаптації до змін, здатністю створювати інноваційні продукти. Оцінка підприємств показала, що там, де впроваджено елементи ERP, CRM, MES або Business Intelligence, покращується аналітика, знижується ризик інерційності та збільшується варіативність рішень. Водночас фрагментарне впровадження ІТ без змін у культурі управління не дає ефекту – про що свідчить ситуація на ПрАТ «Калина».

Дослідження підтвердило важливість стратегічного бачення для ініціювання інновацій. У підприємств, що мають формалізовану стратегію інноваційного розвитку, вище рівень планування інноваційних витрат, розвиненіша система внутрішнього управління змінами та активніша взаємодія з зовнішніми партнерами. Приклад ПрАТ «Володарка» демонструє, що наявність чітких орієнтирів і стратегічних ключових показників ефективності (KPI) стимулює не лише інноваційність, а й загальну результативність підприємства.

Сформовано логіку побудови цілісного інноваційного контуру підприємства, в якому інновації інтегруються у всі управлінські цикли — від стратегічного аналізу до контролю результатів. У межах механізму виділено функціональні контури: стратегічний, операційний, підтримуючий (інституційний), аналітичний. Такий підхід дозволяє не лише координувати зусилля, але й масштабувати успішні практики в рамках корпоративної структури або регіонального кластеру.

Модель управління, запропонована у роботі, відповідає принципам відкритих інновацій, тобто передбачає постійну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем – дослідження стану ринку і зміни запитів споживачів, освітніми та науковими установами, споживачами, постачальниками, стартапами. Система зворотного зв'язку у межах механізму дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати їх, виступаючи інноваційним лідером.

Розкрито механізм регуляторного впливу індикаторів на процеси інноваційного розвитку. Показники, інтегровані в систему управління, не просто фіксують стан – вони ініціюють реакцію: у разі відхилення від плану – коригування бюджету, управлінських рішень, організаційної структури. Такий підхід дозволяє забезпечити проактивне управління, зменшити інформаційні затримки та підвищити гнучкість підприємства.

Проведене дослідження виявило низку методичних проблем у статистичному вимірюванні інновацій в Україні. Наприклад, офіційна статистика не охоплює внутрішні цифрові трансформації, не враховує неформалізовані інновації, не відображає зміни у бізнес-моделях. Це потребує розробки альтернативних підходів до моніторингу, в тому числі з використанням опитувань, case studies, інтегральних індикаторів.

Дисертаційна модель може бути адаптована для оцінки інноваційної спроможності на рівні кластерів або регіонів. Основні блоки механізму (цілі, ресурси, управління, аналітика, зворотний зв'язок) є універсальними, тому можуть використовуватись у створенні регіональних дорожніх карт, програмах Smart Specialisation, кластерних стратегіях.

Окрему цінність становить підхід до трансформації інноваційного потенціалу на підприємствах з низькою стартовою активністю. В роботі запропоновано адаптивну модель розвитку: від діагностики слабких місць — до вибору точок впливу (кадри, ІТ, партнерства), що дозволяє уникнути хаотичних витрат і сформувати послідовну траєкторію зростання.

Практична перевірка методики на підприємствах легкої промисловості дозволила сформулювати реальні управлінські рекомендації. Вони охоплюють необхідність створення внутрішніх інноваційних команд, систем навчання персоналу, підключення до цифрових кластерів, впровадження гнучких ІТ-рішень та координацію з науково-освітнім середовищем.

Усі результати дисертації є цілісною науково-практичною концепцією, що поєднує діагностику, планування, впровадження та моніторинг інноваційної діяльності. Вона ґрунтується на глибокому аналізі реальних підприємств, використанні міждисциплінарних методів, побудові системного механізму й орієнтована на практичне застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Андрос С. В., Чан Сі Цо. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнарод. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – С. 154-227.
3. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління / Б. М. Андрушків. – Л. : Світ, 2003. – 356 с.
4. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189. С. 52 –57. DOI: 10.32782/2224-6282/189-9
5. Барановська С. П. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження. Проблеми економіки та управління. Львів: Національний університет "Львівська політехніка". 2008. № 628. С. 376-380.
6. Бельтюков Є. А. Технічна політика – основа розвитку потенціалу підприємства / Є. А. Бельтюков, Є. О. Кобальчинська, О. П. Кац // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2013. – № 3 (8). – С. 22–29.
7. Бердичевський А. В. Брендинг в управлінні результативністю реалізації підприємницького потенціалу / О. Гончар, А. Битий, А. Бердичевський // Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023, С. 290-293.
8. Бердичевський А. В. Євроінтеграційні трансформації як вектор розвитку інноваційного потенціалу підприємства та його ринкових

спроможностей / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – С. 219-221.

9. Бердичевський А. В. Інновації у формуванні потенціалу і конкурентного статусу підприємства / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2022. - С. 254 - 257.

10. Бердичевський А. В. Мотиваційний механізм активізації інноваційних процесів формування потенціалу підприємства / Гончар О. І., Бердичевський А. В. // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 19 лютого 2021 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2021. - С. 186-187.

11. Бердичевський А. Інноваційний потенціал підприємства та його складові: поняття, сутність, еволюція теоретичних поглядів / О. Ціхановська, А. Бердичевський // Фінансова підзвітність суб'єктів господарювання у розвитку громадянського суспільства : монографія / В. Мошинський, Н. Позняковська, О. Міклуха, О. Дорошенко та ін. Рівне: НУВГП, 2021. - С. 62-69.

12. Бердичевський А. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг / Гончар О., Бердичевський А. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2024, № 78 – С.22-27. DOI <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03>

13. Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності / Гончар О., Бердичевський А. // Економіка та суспільство, 2024, Вип. 64. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>

14.Бердичевський А.В. Інноваційно-інвестиційна активність бізнес-структур у відновлені української економіки / А. Бердичевський, М. Проскурівський, О. Гончар // Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Хмельницький – Меджибіж, 23-24 травня 2024 року). Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024 , С. 121- 122.

15.Бердичевський А.В. Маркетингові інновації в цифрову епоху, як чинник розвитку потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 вересня 2023 р. – Вінниця, 2023. – Ч. 2 – С. 82 – 88. ISBN 978-966-918-067-4

16. Бердичевський А.В. Особливості сучасного етапу та генезис теорії потенціалів підприємства / О.І. Гончар, А.В. Бердичевський // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18), Т.2. – С. 193-199.

17.Бердичевський А.В. Трансформація підприємницького середовища в умовах війни / Бердичевський А.В., Долобанько А.О. // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 61 – 63.

18.Бердичевський А.В. Фінансові аспекти формування потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський, К.Я. Мельничук // VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues: Conference Proceedings. International scientific conference, 16-19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine). - Khmelnytskyi National University, 2019. – 179 h. – P. 171-172.

19. Бердичевський А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств легкої промисловості в конкурентному середовищі / А.В. Бердичевський // Вісник ХНУ, 2023. Серія: Економічні науки, 2023, № 4, С. 522-527.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-78>
20. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Екон. простір. – 2008. – № 12 (2). – С. 66-72.
21. Бондаренко О. Г. Формування інтелектуального капіталу підприємства: концептуальні аспекти. Економіка та держава. 2020. № 8. С.94-99. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/14.pdf
- 22.Брич В.Я., Пуцентейло П.Р., Костецький Я.І., Гунько С.І. Смарт-спеціалізація як драйвер системи інноваційного регіонального розвитку. Інноваційна економіка. 2022. №1. С.17-23.
23. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(1). С. 116–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1(1)_28).
24. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ : Вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.
25. Валовий внутрішній продукт за категоріями доходу за 2010-2023 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.03.2025)
- 26.Варналій З. С., Романюк М. В. Стратегічні пріоритети. - 2017. - № 4. - С. 5-15. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_3
27. Введення у цифрову економіку / А.В. Кешелава, В.Г. Буданов, В.Ю. Рум'янцев та ін; за загальною ред. А.В. Кешелава. //ВНДІГеосистем, 2017. – С. 28 с.

28. Вейс Є.В. Методика оцінки формування людського капіталу регіону в умовах цифрових трансформацій/ Є.В. Вейс // Фінансова економіка. 2021. – №1. – С. 140-146.
29. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат (2000-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2024).
30. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
31. Відоменко І.О. Інноваційні технології забезпечення економічної безпеки підприємства. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення–2020 X : Міжнародна наукова інтернет-конференція (Тернопіль, 4 лютого 2020 р.). Тернопіль, 2020. Вип. 45. С. 69-71. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/398424>
32. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г. , Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2008. 512 с.
33. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 179-184. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-28>
34. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. Innovation and Sustainability. 2024. № 2. С.102–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.102.109>
35. Гєєць В. М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М Гєйця, А. І Даниленка, ЕМ Лібанової та ін.–К., 2015.–336 с
36. Гєєць В. М., Гриценко А.А. Вихід з кризи. Економіка України. 2013. № 6 (611). С. 13–15. Гєєць В. М., Гриценко А.А. Вихід з кризи. Економіка України. 2013. № 6 (611). С. 13–15.
37. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.

38. Гончар О.І. Інноваційність - сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу / О.І. Гончар, В.В. Хачатрян // Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. - Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2018. - Вип. 23 - С. 77 - 81.- Режим доступу : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/issue/view/3>

39. Гончарова Н.П. Технології інноваційного розвитку підприємства у контексті інституціоналізму: [монографія] / Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко, І.С. Капарулін. – К.: КНЕУ, 2012. – 225 с.

40. Гребенікова О.В., Наточій А. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання: теоретичний і методичний аспекти // Економіка і суспільство, 2018. Випуск 19. С. 347-353.

41. Григорук П. М. Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання / П. М. Григорук, О. В. Пайонк, В. І. Хрущ // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 3. – С. 146–152.

42. Двуліт, З. П. Сутнісна характеристика та основні принципи холістичного управління [Електронний ресурс] / З. П. Двуліт, Н. В. Стасів, Р. М. Терно // Ефективна економіка. – 2019. – № 3. – Режим доступу : www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 28.10.2023).

43. Денисюк В. Методологія оцінки та аналізу динаміки інноваційної активності промисловості регіону. Економіст. 2006. № 3. С. 40-43.

44. Державна служба статистики України. Наука, технології та інновації. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

45. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип.6. С.116-121.

46. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний вимір освітнього середовища: монографія. За наук. ред. д. психол. н. П.П.Горностая. Кіровоград: Імекс ЛТД, 2013.190 с.

47. Долішній М. І. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика : у 2 ч. Ч. 1 / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – К. : Наук. думка, 1994. – 268 с.
48. Дюжев. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник / П. Г. Перерва [та ін.] ; ред.: П. Г. Перерва, В.І. Борзенко, Т. О. Кобелева ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Прінт, 2019.Розд.8.С.581-649.<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44235>
49. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 113-125.
50. Економіка Хмельниччини адаптувалась до воєнного стану. URL: ngr-ua.info/2024/03/70807 (дата звернення 14.08.2024).
51. Елнашар, Е. А., Любохинець, Л., & Танасієнко, Н. (2025). Інвестиції в текстильну промисловість інноваційної економіки в Єгипетських регіональних проєктах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 108-112. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-15>
52. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018. 316 с. URL: <http://surl.li/tipiz> (дата звернення: 14.09.2024).
53. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
54. Жарков Ю. Системи управління якістю: моніторинг роботи органів з оцінки відповідності з використанням методу Харінгтона / Ю. Жарков, О. Цициліано // Стандартизація, сертифікація, якість. 2005. №1. С. 24-27.
55. Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності (2000-2022). : Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

56. Звітність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www/Smida/com.ua](http://www.Smida.com.ua)
57. Зінченко О. А. Інформаційна система інтелектуального розвитку людського капіталу як підґрунтя економічної безпеки промислових підприємств під час трансформації суспільства / О. А. Зінченко, О. М. Анісімова, І. Г. Сивицька, Л. М. Кравчук [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2024. – № 11. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5075> (дата звернення: 12.12.2024).
58. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 395-404.
59. Ілляшенко С.М. Комплексне управління інноваціями на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Економічна теорія: еволюція парадигми та революційні гіпотези: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27-28 березня 2015 року). – К.: ДЕДУТ, 2015. – С. 57-58.
60. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова / за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Львів : Вид-во ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
61. Індустріальні парки України. Каталог. <https://me.gov.ua/view/921b538a-a841-4ede-8a33-29c313b81789>
62. Інноваційна діяльність підприємств : Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
63. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: [моногр.] / Вип. 1; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. 854 с.
64. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання : моногр. / [П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький та ін.] ; за заг. ред. П. П. Микитюка. - Тернопіль : Екон. думка, 2014. - 450 с.

65. Інноваційний потенціал і методи його оцінювання в управлінні підприємницькою діяльністю / Долобанько А.О., Гончар В.В., Пащенко В.О. // Development Service Industry Management, № 3, 2023, С.207-212. DOI: [10.31891/dsim-2023-3\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(31)).

66. Інноваційні технології управління у забезпеченні економічної безпеки підприємств та розвитку їх потенціалу / О. Гончар, А. Долобанько // Development Service Industry Management, 2025, (1), 272–277. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(37))

67.Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства / О.І. Гончар, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 5 (298). – Т. 2 – С. 209–213.

68. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». 2024. 40 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf>

69. Йохна М. А., Прилепа Н. В. Організаційно-структурне забезпечення ефективності інноваційної діяльності машинобудівного підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А. С. 2014. 168 с.

70. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.01.2024).

71.Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проєкти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13-14. С. 26-31.

72. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.01.2025).

73. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 03.03.2025).

74. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.12.2024).

75. Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

76. Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2023).

77. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2024).

78. Князь О. В. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2007. № 3. С. 219-227.

79. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство, 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

80. Котлер Ф., Армстронг Р., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. — М., СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 1999. — 1056 с.

81. Котлер, Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко. — Київ : Хімджест, 2008. — 720 с.

82. Кравчик Ю., Гарафонов О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 177-183. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>

83. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National

University. Economic Sciences. 2024. № 326 (1). С. 427-433.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-67>

84. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.

85. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 08.11.2024)

86. Кузьмін О. Є. Формування та використання інвестиційних портфелів підприємства: методологія : моногр. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. С. Скибінський. - Львів : Центр Європи, 2017. - 192 с.

87. Литюга Ю. В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення / Ю. В. Литюга Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 61-67.

88. Лігоненко Л. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях [Електронний ресурс] / Л. О. Лігоненко, А. В. Хріпко, А. О. Доманський, А. А. Доманський // International Scientific Journal «Internauka». – 2021. – № 1. – С. 94–99. – Режим доступу: <http://internauka.com/article/1623> (дата звернення: 28.09.2024).

89. Магомедова А.М. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній. Актуальні проблеми економіки. 2022 -№ 8.-С. 25-32.

90. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

91. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 411–417.

92. Микитюк П. Система оцінювання та аналізу факторів ризику інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. №.1. С. 145-153.

93. Мізюк Б. М. Дослідження трудового потенціалу крізь призму теорій суспільного розвитку / Б. М. Мізюк, С. С. Гринкевич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 2. – С. 176–181.
94. Моргачов І. В. Регулювання регіональних інноваційних процесів та їх інфраструктурного забезпечення. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 129–135.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-129-135>
95. Наукова та інноваційна діяльність України – 2020. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf
96. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні: стан і результативність : монографія [Електронний ресурс] / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К. Кваша та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2024. – 132 с.
97. Неоєкономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія / І.М. Рєпіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко та ін.. – К.: КНЕУ, 2021. – 243. ISBN 978-966-926-358-2
98. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 08.02.2024).
99. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром).URL: <https://ukrlegprom.org/ua>
100. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: eba.com.ua (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 23.05.2024).
101. Осецький В., Красота О., Куліш В. Трансфер технологій як індустріальний тригер розвитку малого підприємництва та формування інноваційного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, 2023. №53.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2704>.
102. Охріменко О.О. Функціонально-вартісний аналіз. Київ: «Освіта України», 2013. 208 с.

103. Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>

104. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К. : Основи, 2002. – 450 с.

105. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 р. № 40. IV.Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: zakon.rada.gov.ua

106. Про схвалення Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України. 04.07.2016. Департамент розвитку інновацій та інтелектуальної власності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c9b6f0b0-1ed5-4aba-a25e-f824405ccc64&>

107. Рейтинг 20 найбільших країн за ВВП у 2024 році. URL: <https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/reitynh-20-naibilshykh-krain-za-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення 15.02.2025).

108. Рєпіна І. М., Садовник О. В., Чабан В. Г. Динамічний аналіз впливу наукової та інноваційної діяльності на формування валової доданої вартості в Україні. Фінанси України. 2022. № 8. С. 72-89.

109. Рєпіна І.М. Емерджентний потенціал підприємства як основа механізму впровадження інновацій та їх просування. Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. 2019. Економічні науки - № 6. Том 2. — С. 177–181. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2\(276\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2(276).pdf)

110. Рєпіна І.М., Якушева Н.В.. Рєпіна І.М., Якушева Н.В. Забезпечення якості бізнес-процесів у трикластерній GSI-моделі екосистеми інноваційного підприємництва. Вісник Хмельницького Університету. Серія «Економічні науки», 2022. № 6. Том 2. С. 376-381

111. Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем / Гавловська Н., Рудніченко Є. // Development Service Industry Management. – 2023. – №2. – С. 30–36. <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11>.
112. Сапожніков С. В. Створення та вдосконалення технічних систем. Суми : Сумський державний університет, 2019. 148 с.
113. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів / А. Сміт. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2022. – 490с.
114. Снігур, Х. А. Холістична модель управління персоналом / Х. А. Снігур // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 47-50.
115. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.
116. Стадник В., Михальчук І. Каузальність дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність інновацій»: епістемологічний аналіз з позицій цілей управління. Development Service Industry Management. 2024 № 3. С. 169–173. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24))
117. Стан українського ІТ-сектору під час війни. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war/> (дата звернення: 14.12.2024).
118. Струтинська І. В. Інноваційні підходи до відновлення конкурентоспроможності національного товаровиробника на ринку глобальних інвестицій. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: колективна монографія / ред. В.І. Гринчуцького. Тернопіль: Крок, 2014. С. 430-435.
119. Тараненко І. Модифікація глобалізаційно-інноваційної моделі світової економіки на засадах сталого розвитку: нові виміри конкурентоспроможності. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. Вип. 1(12). С. 172–185.

120. Тарасюк Г. М., Тарасова В.І. Управління інноваційною діяльністю як передумова інноваційного розвитку підприємства. Науково - практичний журнал "Регіональна економіка та управління". 2018. №4(22). С.119-123.

121. Титаренко Л.М. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації: світовий та національний виміри / Л.М. Титаренко, А.А. Буряк, Є.С. Ямбих // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 6 (74). – Режим доступу : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/archive> (дата звернення: 28.12.2023).

122. Тульчинська С. О. Цифровізація як засіб трансформації економіки України / С. О. Тульчинська, Л. С. Корзун // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2020. – Вип. 25. – С. 52–59.

123. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге / за ред. О. Жилінської. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

124. Україна високотехнологічна. Як розвивається вітчизняна IT-індустрія. 2018. URL: <https://naglyad.org/uk/2018/05/14/ukrayina-visokotekhnologichna-yak-rozvivayetsya-vitchiznyana-it-industriya/>

125. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудовувати свою справу – дослідження. Комерсант. 28 жовтня 2024. <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriyemtsi-dolaiut-vyklyky-vyivliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/> (дата звернення – 21.11.2024)

126. Управління інноваційними проєктами в умовах міжнародної інтеграції: монографія / О. О. Охріменко, Н. Є. Скоробогатова, І. М. Манаєнко, Р. С. Яресько. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 262 с.

127. Фарат О. В., Залуцький В. П. Методи оцінювання розвитку інноваційних кластерів промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 6. С. 22-27.

128. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підруч. для студ. ВНЗ / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олек-сюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

129. Федулова Л.І. Інноваційний фактор забезпечення сталого розвитку регіонів України. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 33/1. С.62-71.

130. Филюк Г. М. Архітектоніка та функції інтелектуальної власності в постіндустріальній економіці // В. В. Вірченко, Г. М. Филюк. В. В. Вірченко / Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/16.pdf URL: DOI:10.32702/2307-2105-2022.1.14

131. Филюк Г. М. Сучасні виклики для українського бізнесу / Г. Филюк, Н.Андреюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. / Вип. 1 (38) (за заг. ред. проф. Филюк Г.М.) – К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2019.

132. Филюк Г.М., Чан Сі Цо. Формування інноваційного потенціалу компаній в умовах цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №4. DOI: 10.5281/zenodo.3757950 (5,5 д.а., особисто автора 0,3 д.а. – запропоновано модель функціонально-структурної декомпозиції формування інноваційного потенціалу компанії, розкрито проблеми інноваційного розвитку українських підприємств в умовах цифровізації економіки).

133. Філіппова С.В. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 114-123. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2024.14>.

134. Хачатрян В. В. Управління підприємницьким потенціалом на засадах маркетингу / В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 279–282.

135. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2007. – 400 с.

136. Чайковська І., Ткач Т., Поперечний Б. Трансформація ролі людського капіталу в умовах digital-економіки. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С.189–194. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-27>

137. Чан Сі Цо. Діджиталізація як провісник революційних змін на підприємстві. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20-22 листоп. 2019 р. – Київ [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2019. – С. 162-169.

138. Чан Сі Цо. Теоретичні основи формування інноваційного потенціалу компаній. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: зб. наук. пр. XVI (XXVIII) Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 берез. 2020 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – С. 74-77.

139. Чан Сі Цо. Формування інноваційного потенціалу компаній: результат систематизації та узагальнення фундаментальних досліджень. Університетські наукові записки : часопис Хмельницького університету управління і права. Хмельницький: Вид-во Хмельницького університету управління і права, 2020. Том 19, No 2(74), С. 90-102. DOI 10.37491/UNZ.74.8.

140. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування : монографія / А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська. – Запоріжжя : ЛПІС, 2014. – 259 с.

141. Чисельність населення України в 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення 16.08.2024 року)

142. Чухно, О. Нова економічна політика / О.Чухно // Економіка України, 2015. – № 5. – С. 15-22.

143. Штефанич Д.А. Управління підприємницьким ризиком / Д.А. Штефанич. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 224 с.

144. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.
145. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія / З. В. Юринець. – Львів: СПОЛОМ, 2016. – 412 с.
146. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 2018. 232 с.
147. A. V. Cherep , N. V. Katkova, I. S. Murashko, S. A. Burlan , O. S. Tsyhanova, Identification and Assessment the Factors of Influence on the Formation of the Machine-Building Enterprise Sustainable Development Mechanism Identification and assessment the factors of influence on the formation of the machine-building enterprise sustainable development mechanism, Naukoni Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho universytetu, 2020 № 5. p/199- 205. URL:: https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2020/04/05_2020_Cherep.pdf
148. Andros, S., Akimov, O., Akimova, L., Chang, S., & Gupta, S. K. (2021). Scenario Analysis of the Expected Integral Economic Effect from an Innovative Project. 241. Marketing and Management of Innovations, 3, 237-251. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-20>.
149. Anton Berdychevskiy. Organizational and marketing support as a factor in the development of the innovative potential of light industry enterprises / Anton Berdychevskiy // Вісник ХНУ, Серія: Економічні науки, 2022 , № 6, том 2, С. 418-423. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-70](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-70)
150. Ausat A. M. A., Widayani A., Rachmawati I., Latifah N., Suherlan S., The Effect of Intellectual Capital and Innovative Work Behavior on Business Performance. Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura. 2022. Vol. 24. No. 3. P. 363–378. doi: 10.14414/jebav.v24i3.2809.
151. Basuki A., Dwi A., et al. Application of the TRIZ Model for Evaluating the Potential Innovation Value of a Digital Start-Up Company. Management Systems in Production Engineering. 2024. 32(2), P. 202–211. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0020>

152. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G.S. Becker // Journal of Political Economy. – 1962. – Supplement (Oct.). – P. 9–49.
153. Berdychevskyi A. Marketing Provision of Entrepreneurial Potential as Factors of Innovative Development on the Example Of Light Industry Enterprisesp / Olga Gonchar, Anton Berdychevskyi // The Role of Universities in Innovative Entrepreneurial Ecosystems: Academic Entrepreneurship and Innovation : International scientific-practical conference. - 19-20 april 2024, Tbilisi, Georgia: Sokhumi State University, 2024, P. 162-170.
154. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // Actual problems of modern science: monograph: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Macko M. – Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University, 2024. – P. 32 – 39.
<https://elar.khmnu.edu.ua/items/911a355a-8e6f-4fcc-81c0-7f8f3b70568f>
155. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // 10 th Internacional conference X Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: book of abstracts: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Marek M. – 2024. – P. 18.
156. Berdychevskyi A. Narzędzia marketingowe w zapewnieniu rozwoju innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa i wzrostu konkurencyjności / Berdychev-skyi A., Pushkina Yu. // ACTUAL PROBLEMS OF MODERN SCIENCE : monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – 2021. – P. 121 – 128.
157. Berdychevskyi A. Aktywacja badań marketingowych we wdrażaniu innowacji i zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa / A. Berdychevskyi, Yu. Pushkina // IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). – Khmelnytskyi National University, 2021. – C.95-97.
158. Berdychevskyi, Anton / Gonchar, Olga; Sharko, Marharyta; Petrushenko, Nataliac; Korniienko, Oksana; Bitiy, Andrii; Berdychevskyi, Anton. Using Probabilistic Dynamics of Innovations to Manage the Recovery and

Modernization of Ukrainian Industries. CEUR Workshop Proceedings, 2024, 3668, pp. 186–197.

159. Berdychevskyi, Anton. Information Potential and Marketing Innovations in the Enterprise Management System / Gonchar, Olga; Irina Zakryzhevskia; Andrii Bitiy; Irma Dikhaminjia; Berdychevskyi, Anton; Halyna Nahorniak // 14 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2024, 2024, p. 361-364. [DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712552](https://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712552)

160. Brem, A., Radziwon, A. (2017). Efficient Triple Helix Collaboration Fostering Local Niche Innovation Projects—A Case from Denmark. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 123, pp. 130–141. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.01.002

161. Brych, V., Mykytyuk, P., Halysh, N., Borysiak, O., Zhekalo, G., & Sokol, M. (2021). Management Model of Energy Enterprises Innovative Development Within Physiological Working Conditions. Propósitos Y Representaciones, 9(SPE3), e1173.

162. Chaikovska I.I. Human Capital as a Factor of Innovative Development of the National Economy. Modeling the development of the economic systems. 2023. No 2. P. 229-234. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-31>

163. Creative economy: A Feasible development Option. Report 2010 / UNCTAD. Url: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.

164. Daniel Bell's (1976) . The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting URL: <https://www.amazon.com/Coming-Post-Industrial-Society-Venture-Forecasting/dp/0465097138>

165. Druker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (Perennial Library ed.). New York: Harper and Row. 1985.

166. European Commission, Critical materials for strategic technologies and sectors in the EU – a foresight study, 2020 Annex 1.URL: <http://www.europe-geology.eu/map-viewer/>

167. Ford C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. Academy of Management Review. 1996. V. 21. P. 1112 – 1142.

168. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD 2015, URL: <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>.

169. Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a «New Normal». URL: <https://www.gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2> (дата зверення 12.10.2024)

170. Global Value Chain Development Report 2017 : Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. 2017. 189p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29593/ACS22622-WP-P157880-PUBLIC-TCGPGVCsb.pdf?sequence=1&isAllo>

171. Global Competitiveness Index. The World Bank Group. Countries. URL: <https://www.worldbank.org/en/where-we-work> Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>

172. Gonchar O. Genesis theory «Potential management company» / O. Gonchar // Engineering and methodology of modern technology : monograph : ed. by G. Paraska, J. Kowal. – 2012. – P. 375–386.

173. Gonchar O. Substantiation of the model of innovative development of the enterprise / Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019),), volume 95 : 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management. – Published by Atlantis Press, 2019. This is an open access article under the CC BY-NC license <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917677>

174. Gonchar O. Modernization as a factor of innovative development of the enterprise / O. I. Gonchar, O. S. Svistunov, T. S. Trotsykovsky // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 3 (13). – С. 100-104.

175. Gonchar, O., Khachatryan, V., Ostapchuk, O., & Bitiy, A. (2020). Financial security assessment in enterprise potential management. *Studies of applied economics*, Vol. 38, No. 4., 2020, P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.4026>
176. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future Hardcover*. Harvard Business Review Press. 1994. 352 p.
177. Harmon P. *Strategy, value chains, business initiatives, and competitive advantage in Business Process Change (Fourth Edition)*, 2019: P. 476-480.
178. Huma S., Junaid A., Muhammad I. I., Muhammad A. Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 386. 135820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>
179. Hutchins E. *Cognition in the wild*. Cambridge : MIT Press, 1995.
180. Kapitał intelektualny i smart-technologie w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem / I. Riepina, A. Gonchar // *Actual problems of modern science*. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O., Bydgoszcz (Poland) – 2021 – 770 p. – P. 110-120.
181. Kirzner I. M. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Ltd., London. 1973.
182. Kotler Ph. *Marketing Essentials*. Hoboken: Prentice-Hall, 1984. 556 p.
183. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I.. *Market-Driven Management strategic and operational marketing (2nd edition)*, Palgrave MacMillan, London, 2007. 496 p.
184. Liubokhynets L. (2024) Methodological approach to the assessment of international logistics management in recreational enterprises: the impact of risks on financial security / Farouq Ahmad Faleh Alazzam, Oksana Krupa, Volodymyr Zaichenko, Larysa Liubokhynets, Vitalii Dyndyn // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 207–217. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4467>

185. Mensh G. Stalemate in Technology : Innovation Overcome the Depression. – Cambridge, Mass., 1979. – 198 p.
186. Nunes, M., Abreu, A. (2020). Managing open innovation project risks based
187. Pavitt K. Innovation processes. In: Fagerberg J., Mowery DC, Nelson RR (eds). The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press, Oxford, pp 86-114. – URL: <https://books.google.com.ua>
188. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. № 85 (July–August). P. 149–160.
189. Porter, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press. 1985. 580 p.
190. Rampley M. Creativity. British Journal of Aesthetics. 1988. V. 38. P. 265 – 278.
191. Robbins P.S. Organizational Behaviour: concepts, controversies, practices. Prentice Hall, 2010.
192. Rudnichenko Ye. Balabus D., Harbusiuk O. Improving the organizational culture of an innovation-oriented enterprise in the context of safe management of personnel development, migration risks and digitalization Management of the 21st century: globalization challenges. Collective monograph. In edition D. Diachkov. Prague, 2023 P. 251–258.
193. Schemmann, B., Herrmann, A. M., Chappin, M. M. H., Heimeriks, G. J. (2016). Crowdsourcing Ideas: Involving Ordinary Users in the Ideation Phase of New Product Development. Research Policy, Vol. 45, Issue 6, pp. 1145–1154. DOI: 10.1016/j.respol.2016.02.003
194. Sharko, M., Gonchar, O., Tkach, M., Mosin, M., Petrushenko, N. Intellectual Information Technologies of the Resources Management in Conditions of Unstable External Environment Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies this link is disabled, 2022, 77, pp. 519–533.
195. Shaulska, Larysa V., and Hrynkevych, Roman I. (2022) “The Synthesis of Management Practices at a Perfect Innovation-Active

- Organization”. Business Inform1:414–423. URL:
https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_414_423
196. Smith A. The Wealth of Nations /ed. by R. H. Campbell and A. S. Skinner. The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, 1976. Vol. 2a. P. 456.
197. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management [Electronic recourse] / David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18(7). – P. 509–533. – Mode of access: <http://pages.stern.nyu.edu/~eyoon/seminar/CrossDisciplinary/Teece.pdf/>
198. The Global Enabling Trade Report [Electronic recourse] / World Ekonomik Forum 2020. – Mode of access: URL: <http://www.weforum.org/reports/global-enabling-trade-report-2018>
199. The 2024 Global Outsourcing 100. IAOP. 2024. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5760> (дата звернення 14.12.2024).
200. The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID. INSEAD Fontainebleau. 2021. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report>
201. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf>
202. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення 20.01.2025)
203. Vivchar O., Ziailyk M. Dynamics of innovative marketing components. Socio-Economic Problems and the State : electronic journal. 2021. Вип. 2 (25). С. 281-286. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21voiimc.pdf>
204. Zakharov Y. Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society. Social Economics. 2022. V. 64. P.149-158. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
205. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.

ДОДАТКИ

Довідки про апробацію результатів дисертаційних досліджень



УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: umrs@vin.gov.ua

на № _____ № _____
 від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 здобувача наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05
 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»
 Бердичевського Антона Віталійовича

Глобальні виклики сучасності та динамічні умови господарювання визначають пріоритетний напрям розвитку економіки – нарощування інноваційного потенціалу підприємств, збалансування та гармонізацію його елементів. Актуалізується необхідність удосконалення бізнес-процесів та маркетингових досліджень, забезпечення їх цільової спрямованості та орієнтації на адаптацію до змін ринкового середовища, обґрунтування виробничих завдань із врахуванням потреб і очікувань споживачів, а також спрямування результатів на забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і вирішення комплексних проблем забезпечення конкурентоспроможності.

Здобувач наукового ступеня доктора філософії Бердичевський А.В. за результатами дослідження розробив та впровадив у практичній діяльності підприємств науково-методологічні рекомендації щодо побудови механізму управління інноваційним потенціалом господарюючих суб'єктів за сучасних умов війни і міжнародної інтеграції. Сформоване автором Бердичевським А.В. організаційно-маркетингове забезпечення розвитку інноваційного потенціалу українських підприємств характеризується науковою новизною і практичним значенням. Здобувач розширив теоретичну і науково-методичну базу організації підприємницької та маркетингової діяльності та оптимізації процесів формування і управління інноваційним потенціалом загалом.

Зроблені автором Бердичевським А.В. у дисертації висновки та рекомендації містять результати оригінального системного дослідження які характеризуються науковою новизною, мають теоретичне і практичне значення та будуть використані при розробці програми розвитку підприємництва у Вінницькій області до 2030 року.

Директор



Ігор ЦЕХАНОВСЬКИЙ



ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

KHMELNITSKY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Україна, 29001, м. Хмельницький, вул. Подільська, 109/1
тел./факс +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
<http://tpua.org>

109/1, Podilska Str., Khmelnytsky, 29001, Ukraine
tel./fax +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
tpu-ua@i.ua

№ 22-01/1288.1

від 14.10.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів
дисертаційної роботи

БЕРДИЧЕВСЬКОГО АНТОНА ВІТАЛІЙОВИЧА

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 «Економіка»

в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Необхідність повоєнної відбудови економіки України, інтеграція у світовий простір, глобалізація та посилення конкуренції актуалізують потребу застосування інноваційних підходів та інструментів у підприємницькій діяльності. Активізація пошуку проактивних рішень, ефективне управління інноваційним потенціалом підприємств є дієвим інструментом вирішення окреслених проблем.

Дослідження науково-методичних засад формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства, визначення сучасних тенденцій стану інноваційної діяльності та ринкової активності промислових підприємств України, які містяться у дисертаційній роботі Бердичевського А.В. є актуальними і теоретично значущими.

На увагу заслуговують обґрунтовані проактивні підходи до побудови механізму управління інноваційним потенціалом підприємства за умов євроінтеграції, у тому числі: науково-методичний інструментарій оцінювання результативності реалізації інноваційного потенціалу підприємства на засадах врахування якісних та кількісних характеристик інноваційного процесу.

Застосування результатів дисертаційного дослідження Бердичевського Антона Віталійовича сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємств Хмельницького регіону.

Президент
Хмельницької ТПП



Наталія БЕЛЯКОВА

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

БЕРДИЧЕВСЬКОГО АНТОНА ВІТАЛІЙОВИЧА

Управління інноваційними процесами та формуванням інноваційного потенціалу в системі функціонування промислових підприємств зумовлена, насамперед, актуалізацією в Україні структурної перебудови економіки, її орієнтацією на інноваційну основу, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності національного виробництва, повосенню відбудову економіки України та економічне зростання.

У процесі проведення дисертаційного дослідження здобувач наукового ступеня доктора філософії Бердичевський А. В. розробив та впровадив у практичній діяльності підприємств науково-методологічний підхід щодо комплексної оцінки результативності реалізації інноваційного потенціалу підприємства на засадах врахування якісних та кількісних характеристик інноваційного процесу і рекомендації щодо побудови механізму управління інноваційним потенціалом господарюючих суб'єктів за сучасних умов війни і міжнародної інтеграції. Сформоване автором Бердичевським А. В. організаційно-маркетингове забезпечення розвитку інноваційного потенціалу українських підприємств характеризується науковою новизною і практичним значенням. Обґрунтований автором підхід щодо врахування властивостей окремих об'єктів інноваційної діяльності підприємства у процесі управління його потенціалом сприяє визначенню пріоритетних напрямів розвитку промислових підприємств та підвищенню результативності управління ними.

Здобувачем наукового ступеня доктора філософії Антоном Віталійовичем Бердичевським обґрунтовано та впроваджено у діяльність ПрАТ «Володарка» теоретико-методичні рекомендації щодо побудови організаційно-економічного забезпечення механізму управління інноваційним потенціалом підприємства за сучасних умов. Проведена апробація результатів дисертаційного дослідження Бердичевського А. В. свідчить про їх ефективність і доцільність використання в діяльності підприємств.

Директор

ПрАТ «Володарка»



Михайло КАСЬЯНЕНКО



Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Антоня БЕРДИЧЕВСЬКОГО
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»

Розвиток міжнародного партнерства, спрямування ринкових трансформацій у напрямку євроінтеграції, вимагають переорієнтації зусиль управління підприємствами із одержання поточних результатів діяльності у площину забезпечення конкурентних переваг, надійного положення на ринку, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від його інноваційного потенціалу.

Сформовані Антоном БЕРДИЧЕВСЬКИМ рекомендації щодо побудови механізму управління інноваційним потенціалом підприємства на засадах адаптації до сучасної ринкової кон'юнктури спрямовані на забезпечення збалансованого поєднання інноваційної активності і елементів потенціалу підприємства, підвищення результативності взаємодії та формування конкурентних переваг. Впровадження напрацьованих дисертаційного дослідження А. БЕРДИЧЕВСЬКОГО у діяльність ПрАТ «Лілея», м. Хмільник сприяли удосконаленню організації підприємницької діяльності на засадах інноваційності, підвищенню ділової ринкової активності, кращому вивченню та задоволенню попиту споживачів і, таким чином, формуванню перспектив розвитку.

Оцінюючи результати впровадження науково-методичних рекомендацій автора А. Бердичевського, вважаємо, що вони мають практичну та наукову цінність і можуть застосовуватись широким колом підприємств із врахуванням особливостей їх діяльності.

Директор ПрАТ «Лілея»



Анатолій МАТЮХ

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Бердичевського Антона Віталійовича

на тему
«Формування інноваційного потенціалу підприємства»

Глобальні виклики сучасності, особливості соціально-економічного стану країни, міжнародна інтеграція та ринкова конкуренція, вимагають від українських товаровиробників зосередження зусиль на інтенсифікації продажу продукції, запровадженню інновацій та формуванню інноваційного потенціалу, ефективному застосуванню ринкових інструментів управління, які уможливають утримання конкурентних позицій і розвиток підприємства на перспективу.

Здобувачем наукового ступеня доктора філософії спеціальності 051 «Економіка» Бердичевським А.В. у дисертаційній роботі на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства» обґрунтовано теоретико-методичні та науково-прикладні рекомендації щодо створення організаційно-економічного і маркетингового забезпечення механізму управління інноваційним потенціалом підприємства за сучасних динамічних умов.

Впровадження сформованих науково-прикладних рекомендацій, за результатами дисертаційного дослідження Бердичевського А.В., шляхом застосування сукупності методів і засобів ефективного управління процесами формування і реалізації інноваційного потенціалу, об'єднаних метою підвищення результативності підприємницької діяльності та конкурентних переваг на українському і міжнародному ринку в умовах глобальних змін, сприятимуть реалізації наявних та формуванню нових ринкових можливостей.

Проведена апробація результатів дисертаційного дослідження Бердичевського А.В. у діяльності «ТМ Berdichevski» свідчить про їх ефективність і доцільність використання в діяльності підприємств.

Директор ТМ Berdichevski

Валентина БЕРДИЧЕВСЬКА





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

№ _____

На № _____

від _____

ДОВІДКА

про зв'язок дисертаційної роботи Бердичевського Антона Віталійовича
 на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства» на здобуття наукового
 ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 051 «Економіка»
 в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
 з науковими програмами, планами, темами Хмельницького національного
 університету

Дисертаційна робота Бердичевського А.В. на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства» виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах наукової теми кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі «Регулювання національної економіки та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької та біржової діяльності за умов євроінтеграції» (2023-2025 рр., номер державної реєстрації 0123U100797).

Автор Бердичевський А.В. приймав також участь у виконанні держбюджетних науково-дослідних робіт:

- «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (5Б-2022, 0122U001212, 2023р.), де автором обґрунтовано блок-схему управління інноваційним потенціалом в системі менеджменту підприємства;

- «Розробка стратегій та моделювання інноваційного потенціалу кластеризації соціально-економічних систем в контексті національної безпеки держави» (2Б-2020, 0120U102088, 2021 р.), автором розроблено теоретико-прикладні рекомендації щодо підвищення інноваційної активності у реалізації механізму стратегічного управління потенціалом кластеризації бізнес-структур і розвитку їх інноваційного потенціалу;

- «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (4Б-2017, № ДР 0113U002062, 2019р.), автором розроблено науково-прикладні рекомендації щодо застосування ринкових інструментів підвищення інноваційної активності та управління інноваційним потенціалом підприємств;

а також, госпрозрахункової науково-дослідної теми № 19-2019 «Розробка системи управління інноваційно-технологічним розвитком підприємства за умов реалізації політики зміцнення національної безпеки держави» (№ ДР 0119U103529, 2021 р), де автором розроблено та апробовано модель впровадження сучасних технологій управління інноваційним потенціалом в систему менеджменту підприємства.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного
 університету д-р.і.с. проф.



Олег СИНЮК

ХНУ. Зам. № 23/25, т. 2000, 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

№ _____

На № _____

від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
 Бердичевського Антона Віталійовича
 на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 051 «Економіка»
 в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
 у навчальному процесі Хмельницького національного університету

Науково-методичні результати і висновки дисертаційної роботи Бердичевського А.В. на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства» характеризуються науковою новизною, мають теоретичну і практичну цінність, використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при підготовці здобувачів вищої освіти економічних і управлінських спеціальностей в якості основи навчальних дисциплін: «Управління потенціалом підприємства», «Економіка суб'єктів підприємницької діяльності», а також «Інновації та інноваційне підприємництво», а також при виконанні курсових робіт.

Проректор з науково-педагогічної
 роботи Хмельницького національного
 університету к.с.н., доц.



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Додаток Б

Змістовне значення результуючої та проміжних подій управлінської ситуації в управлінні формуванням інноваційного потенціалу підприємства

Подій	Зміст подій
П	Неможливість досягнення оптимального рівня результативності інноваційної діяльності
П ₁	Низький рівень планування інноваційних заходів
П _{1.1}	Низький рівень стратегічного планування інноваційної діяльності
П _{1.2}	Низький рівень поточного планування інноваційної діяльності
П _{1.3}	Низький рівень оперативного планування інноваційної діяльності
П ₂	Низький рівень організації інноваційної діяльності
П _{2.1}	Низький рівень організації основного інноваційного процесу
П _{2.1.1}	Неякісний процес формування інноваційної ідеї
П _{2.1.2}	Недосконалий процес реалізації інноваційної ідеї
П _{2.2}	Низький рівень організації супутнього інноваційного процесу
П _{2.2.1}	Недосконале формування кадрового потенціалу (інтелектуального, трудового, управлінського тощо)
П _{2.2.2}	Недосконале формування забезпечення фінансовими ресурсами
П _{2.2.3}	Недосконале формування забезпечення матеріальними ресурсами
П _{2.2.4}	Недосконале формування забезпечення інформаційними ресурсами
П _{2.2.5}	Низький рівень управління інноваційними ризиками
П _{2.3}	Низький рівень синхронізації основного і супутнього інноваційних процесів
П ₃	Низький рівень мотивації учасників інноваційної діяльності
П _{3.1}	Низький рівень методів прямого стимулювання
П _{3.2}	Низький рівень методів допоміжного стимулювання
П _{3.3}	Високий рівень методів негативного стимулювання
П ₄	Низький рівень взаємодії учасників інноваційного процесу (основного, супутнього)
П _{4.1}	Відсутність формальних і неформальних правил, що регулюють взаємодію учасників інноваційного процесу
П _{4.2}	Низький рівень делегування повноважень між учасниками інноваційної діяльності
П _{4.3}	Відсутність чіткої ієрархії управління інноваційною діяльністю
П _{4.4}	Відсутність раціональності побудови комунікаційних зв'язків між керуючою та керованою системами інноваційної діяльності
П _{4.5}	Відсутність заохочень взаємодії учасників інноваційного процесу у групах
П _{4.6}	Низький рівень корпоративної культури учасників інноваційного процесу
П _{4.7}	Низький рівень кооперації підрозділів виконавців інноваційних проектів
П ₅	Низький рівень фінансування інноваційної діяльності
П _{5.1}	Низький рівень фінансування НДДКР, придбання ліцензій, сторонніх інновацій, нових технологій
П _{5.2}	Низький рівень фінансування придбання нового науково-дослідного та прогресивного виробничого обладнання

Продовж. Додатку Б

П5.3	Низький рівень фінансування маркетингових досліджень та реклами інноваційної продукції
П6	Низький рівень розробки і впровадження інновацій
П6.1	Низький рівень розробки інноваційних проектів
П6.1.1	Неможливість практичної реалізації інновації
П6.1.2	Відсутній критичний перегляд і модифікація відомих проблемних рішень або певних варіантів рішень
П6.1.3	Відсутність пошуку вже працюючих або окремих рішень (використання відомого науково-технічного досвіду та знання)
П6.2	Низький рівень впровадження технологічних інновацій в управління, організацію, виробництво тощо
П6.2.1	Низький рівень застосування раціоналізаторських пропозицій
П6.2.2	Велика тривалість впровадження інноваційного продукту у виробництво
П7	Низький рівень контролю інноваційної діяльності
П7.1	Низький рівень стратегічного контролю інноваційних процесів
П7.2	Низький рівень поточного контролю інноваційних процесів
П7.3	Низький рівень оперативного контролю інноваційних процесів
П7.4	Недосконалий інструментарій щодо здійснення контролю
П8	Низький рівень регулювання інноваційної діяльності
П8.1	Відсутність інструментарію регулювання інноваційної діяльності
П8.2	Відсутність розробки варіантів регулюючих рішень
П8.3	Відсутність своєчасності ухвалення регулюючих рішень

Додаток В

Анкета

Шановний (на) _____

Анкетування проводиться з науково-прикладною метою визначення основних факторів формування ефективної системи управління та перспектив розвитку інноваційного потенціалу підприємств Вінницької області та обґрунтування заходів щодо цього.

Нас цікавить, які на Ваш погляд фактори є більш вагомими для формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю та інноваційним потенціалом Вашому підприємстві.

Будь ласка, продивіться запропонований нижче перелік та позначте, яка на вашу думку значимість відповідних факторів у балах: від 0 – несуттєво, до 6 – дуже важливо.

№	Найменування фактору	Значимість
1.	Планування інноваційних заходів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
2.	Організація інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
3.	Мотивація інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
4.	Контроль інноваційного процесу	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
5.	Регулювання інноваційних заходів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
6.	Впровадження технологічних інновацій	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
7.	Фінансування інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
8.	Розробка інноваційних продуктів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
9.	Взаємодія учасників інноваційного процесу	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
10.	Зменшення інноваційних ризиків	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6

Дякуємо за участь у анкетуванні та творчу співпрацю!

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

а) Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації***у наукових монографіях***

3. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // Actual problems of modern science: monograph: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Macko M. – Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University, 2024. – P. 32 – 39. (0,64 друк. арк.). <https://elar.khmnu.edu.ua/items/911a355a-8e6f-4fcc-81c0-7f8f3b70568f>

4. Narzędzia marketingowe w zapewnieniu rozwoju innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa i wzrostu konkurencyjności / Berdychevskyi A., Pushkina Yu. // ACTUAL PROBLEMS OF MODERN SCIENCE : monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – 2021. – P. 121 – 128 (0,48 друк. арк.; особистий внесок: обґрунтовано складові системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства на основі використання ринкових маркетингових інструментів – 0,24 друк.арк.).

3. Бердичевський А. Інноваційний потенціал підприємства та його складові: поняття, сутність, еволюція теоретичних поглядів / О. Ціхановська, А. Бердичевський // Фінансова підзвітність суб'єктів господарювання у розвитку громадянського суспільства : монографія / В. Мошинський, Н. Позняковська, О. Міклуха, О. Дорошенко та ін. Рівне: НУВГП, 2021. - С. 62-69. (0,64 друк. арк.). Особистий внесок: уточнено сутність інноваційного потенціалу підприємства та обґрунтовано його складові – 0,4 друк. арк.).

у закордонних виданнях, що індексуються у***міжнародних наукометричних базах Scopus i Web of Science***

4. Berdychevskyi, Anton / Gonchar, Olga; Sharko, Marharyta; Petrushenko, Nataliac; Korniienko, Oksana; Bitiy, Andrii; Berdychevskyi, Anton. Using

Probabilistic Dynamics of Innovations to Manage the Recovery and Modernization of Ukrainian Industries. CEUR Workshop Proceedings, 2024, 3668, pp. 186–197. (0,95 друк. арк.; особистий внесок: конкретизовано передумови застосування інновацій для управління відновленням та модернізацією промисловості України; визначені складові моделі ймовірнісної динаміки інновацій (0,2 друк. арк.). . Індeksuється та реферується в міжнародних базах даних: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCO, CrossRef, Google Scholar).

5. Berdychevskyi, Anton. Information Potential and Marketing Innovations in the Enterprise Management System / Gonchar, Olga; Irina Zakryzhevskia; Andrii Bitiy; Irma Dikhaminjia; Berdychevskyi, Anton; Halyna Nahorniak // 14 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2024, 2024, p. 361-364. [DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712552](https://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712552) (0,86 друк. арк.; особистий внесок: обґрунтовано особливості формування і реалізації інноваційного потенціалу та маркетингових інновацій в системі управління підприємством – 0,15 друк. арк.)). Індeksuється і реферується в базах даних: **Scopus**, Index Copernicus, EBSCO, CrossRef, Google Scholar).

у наукових фахових виданнях України, у тому числі які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

7. Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності / Гончар О., Бердичевський А. // Економіка та суспільство, 2024, Вип. 64. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4312> (0,45 друк.арк.;особистий внесок: сформовано теоретико-методичні засади побудови механізму формування інноваційного потенціалу (0,35)).

Індeksuється і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).

8. Бердичевський А. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг / Гончар О., Бердичевський А. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2024, № 78 – С.22-27. DOI <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1615/1520> <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03> (0,5 друк.арк.; особистий внесок: ідентифіковано елементи системи управління формуванням інноваційного потенціалу (0,4). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, WorldCat.:

8. Бердичевський А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємств легкої промисловості в конкурентному середовищі / А.В. Бердичевський // Вісник ХНУ, 2023. Серія: Економічні науки, 2023, № 4, С. 522-527. (0,6 друк.арк.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-78> <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1634/1673> Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

9. Anton Berdychevskyi. Organizational and marketing support as a factor in the development of the innovative potential of light industry enterprises / Anton Berdychevskyi // Вісник ХНУ, Серія: Економічні науки, 2022 , № 6, том 2, С. 418-423. (0,6 друк.арк.). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-70](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-70) <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1633/1672> Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

10. Особливості сучасного етапу та генезис теорії потенціалів підприємства / О.І. Гончар, А.В. Бердичевський // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18), Т.2. – С. 193-199. (0,7 друк.арк.; особистий внесок: сформовано авторський підхід розуміння інноваційної активності і інноваційного потенціалу (0,5 друк.арк.)).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

11. Berdychevskyi A. Marketing Provision of Entrepreneurial Potential as Factors of Innovative Development on the Example Of Light Industry Enterprisesp / Olga Gonchar, Anton Berdychevskyi // The Role of Universities in Innovative Entrepreneurial Ecosystems: Academic Entrepreneurship and Innovation : International scientific-practical conference. - 19-20 april 2024, Tbilisi, Georgia: Sokhumi State University, 2024, P. 162-170. *(0,75 друк.арк.; особистий внесок: обґрунтовано елементи механізму формування інноваційного потенціалу підприємства і його організаційно-маркетингового забезпечення (0,65 друк.арк.).*

12. Бердичевський А.В. Інноваційно-інвестиційна активність бізнес-структур у відновлені української економіки / А. Бердичевський, М. Проскурівський, О. Гончар // Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Хмельницький – Меджибіж, 23-24 травня 2024 року). Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024 , С. 121- 122. (0,25 друк арк.; особистий внесок: обґрунтовано функції інноваційної діяльності у підприємницькому середовищі (0,1 друк.арк.).

13. Berdychevskyi A. Management Of Innovation Potential In The Functioning System Of The Enterprise / A. Berdychevskyi // 10 th Internacional conference X Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: book of abstracts: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Marek M. – 2024. – P. 18. *(0,1 друк.арк.).*

14. Бердичевський А.В. Маркетингові інновації в цифрову епоху, як чинник розвитку потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 вересня 2023 р. – Вінниця, 2023. – Ч. 2 – С. 82 – 88. ISBN 978-966-918-067-4 *(0,15 друк.арк.).*

15. Бердичевський А.В. Трансформація підприємницького середовища в умовах війни / Бердичевський А.В., Долобанько А.О. // Проблеми і

перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 61 – 63. (0,25 друк.арк.; *особистий внесок: деталізовано чинники впливу на формування інноваційного потенціалу ринкових чинників (0,15 друк.арк.)*).

16. Бердичевський А. В. Євроінтеграційні трансформації як вектор розвитку інноваційного потенціалу підприємства та його ринкових спроможностей / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – С. 219-221. (0,2 друк.арк.).

17. Бердичевський А. В. Брендинг в управлінні результативністю реалізації підприємницького потенціалу / О. Гончар, А.Битий, А. Бердичевський // Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023, С. 290-293. (0,3 друк.арк.; *особистий внесок: визначено роль маркетингових інструментів у формуванні інноваційного потенціалу (0,1 друк.арк.)*).

18. Бердичевський А. В. Інновації у формуванні потенціалу і конкурентного статусу підприємства / А.В. Бердичевський // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2022. – С. 254 – 257 (0,3 друк.арк.).

19. Berdychovskyi A. Aktywacja badań marketingowych we wdrażaniu innowacji i zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa / A. Berdychovskyi, Yu. Pushkina // IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). – Khmelnytskyi National University, 2021. – С.95-97. (0,25 друк.арк.; *особистий внесок: сформовано блок-схему функцій інноваційного потенціалу (0,15 друк.арк.)*).

20. Бердичевський А. В. Мотиваційний механізм активізації інноваційних процесів формування потенціалу підприємства / Гончар О. І., Бердичевський А. В. // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 19 лютого 2021 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2021. - С. 186-187. (0,2 друк.арк.; *особистий внесок: обґрунтовано значення мотиваційної функції інноваційного потенціалу (0,15 друк.арк.)*).

21. Бердичевський А.В. Фінансові аспекти формування потенціалу підприємства / А.В. Бердичевський, К.Я. Мельничук // VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues: Conference Proceedings. International scientific conference, 16-19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine). - Khmelnytskyi National University, 2019. – 179 h. – Р. 171-172. (0,15 друк.арк.; *особистий внесок: сформовано блок-схему функцій інноваційного потенціалу (0,1 друк.арк.)*).

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ.

Участь у міжнародних науково-практичних конференціях: III Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні», м. Львів, 2 березня 2023 р.; «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» - II Міжнародний економічний науково-практичний форум, 1-3 грудня 2022р., м.Хмельницький; I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму», 23-24 березня 2023 року (м. Дніпро, Україна); XXI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми планування в ринкових умовах» - 02.12.2022р., м.Хмельницький; II Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні», м. Львів, 25 січня 2022 р.; IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021; Міжнародна наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» м. Львів, 19 лютого 2021 р.; «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства» Всеукраїнської науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених, 16 квітня 2021 р., Кропивницький; VIII Ukrainian-Polish Scientific dialogues: Conference Proceedings. International scientific conference, 16-19 October, 2019, Khmelnytskyi (Ukraine).