

Хмельницький національний університет

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Гладун Павло Андрійович

УДК 005.591.6:005.334

ДИСЕРТАЦІЯ

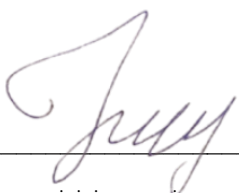
**Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення
економічної безпеки підприємства**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



(прізвище, ініціали та підпис здобувача)

Гладун П.І.

Науковий керівник Закрижевська Ірина Василівна, кандидат економічних
наук, доцент

Хмельницький, 2026

АНОТАЦІЯ

Гладун П.А. Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено розробці теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємств в системі забезпечення їх економічної безпеки. У роботі інтегровано кадрові, фінансові, технологічні та правові складові інноваційного потенціалу й обґрунтовано механізми його перетворення на джерело довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємств у системі економічної безпеки» систематизовано наукові підходи до трактування інноваційного потенціалу та уточнено його місце у структурі економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано авторське визначення інноваційного потенціалу як інтегрованої сукупності ресурсів (кадрових, фінансових, технологічних, організаційно-правових) і управлінських механізмів, спроможних генерувати та впроваджувати інновації у відповідь на ринкові та інституційні виклики.

Дослідження базується на критичному аналізі еволюції наукових поглядів, що дозволило виокремити системний, ресурсно-компетентнісний та

трансформаційний підходи до розуміння природи потенціалу. Встановлено, що в умовах сучасного світу BANI (крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність) традиційні статичні моделі безпеки втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до превентивного управління. Особливу увагу приділено теоретичному аналізу взаємозв'язку між рівнем інноваційного розвитку та станом захищеності суб'єкта господарювання, що дозволило ідентифікувати спільні детермінанти впливу, такі як політична стабільність, правова база та соціокультурні чинники.

У роботі деталізовано структуру інноваційного потенціалу через призму його функціональних складників, де кадровий капітал визначено як детермінуючий чинник генерування знань, а фінансово-технологічна база – як матеріальну основу реалізації інновацій. Показано, що інноваційний потенціал виконує функцію «зв'язувальної ланки» між операційною ефективністю та економічною безпекою, забезпечуючи адаптивність і ризик-резистентність підприємства. Обґрунтовано, що високий рівень інноваційного потенціалу сприяє зниженню вразливості до зовнішніх шоків через диверсифікацію виробничих процесів та підвищення інтелектуальної складової доданої вартості.

Доведено, що в умовах високої невизначеності саме здатність до генерування інноваційних змін стає фундаментом стратегічної стійкості, дозволяючи підприємству не лише протидіяти загрозам, а й використовувати їх як тригери для якісного оновлення архітектури системи безпеки. Сформовано теоретичну модель взаємодії об'єктів та суб'єктів управління, яка враховує інституційні обмеження та динаміку ринкової кон'юнктури, що створює підґрунтя для розроблення прикладного інструментарію оцінювання та розвитку інноваційного потенціалу в наступних розділах дослідження.

У другому розділі «Стан управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємств харчової промисловості» здійснено поглиблений аналіз п'яти підприємств галузі: Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Ензим», Товариство з обмеженою відповідальністю «Кормотех», Товариство з обмеженою відповідальністю «Лінксел», Товариство

з обмеженою відповідальністю «Перша приватна броварня» та Приватне акціонерне товариство «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль». Оцінено структуру та динаміку витрат на НДДКР, співвідношення матеріальних і нематеріальних інновацій, кадрові показники, зокрема чисельність і частку працівників, залучених до дослідницьких процесів, а також ефективність співпраці з освітніми та науковими закладами. Встановлено вплив інноваційної активності на середній час виведення продуктів на ринок (TTM) та частку доходів від реалізації нових розробок. На основі емпіричних даних і якісних характеристик ідентифіковано дві керівні моделі: інтегровану, що передбачає наявність потужних R&D-підрозділів та поєднання внутрішніх розробок із зовнішніми технологіями, та децентралізовану, де інноваційна активність інтегрована у повсякденні виробничо-управлінські процеси без створення окремих структурних одиниць.

У результаті аналізу виявлено три домінантні стратегії розвитку інноваційної політики підприємств галузі: консервативно-стабілізаційну, що реалізується підприємствами з інтегрованими виробничими інноваціями без масштабного розширення дослідницької бази і спрямована на підтримання стабільності та контроль ризиків, активно-системну, характерну для підприємств із розвиненими R&D-підрозділами, де інновації виступають стратегічним ресурсом розвитку, забезпечують зростання реальних витрат на НДДКР та скорочення TTM до одного року, а також адаптивну, притаманну новим гравцям на ринку.

У третьому розділі «Удосконалення управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємства» розроблено комплекс авторських методичних підходів, спрямованих на формування системного бачення управління інноваційною діяльністю. По-перше, здійснено порівняльний аналіз сучасних методологій управління інноваційними проєктами (Agile, Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking) з урахуванням їхнього впливу на ключові складові економічної безпеки (фінансову стійкість, кадрову стабільність, технологічну незалежність, правовий захист), що дозволило визначити релевантність та межі

їх застосування у харчовій промисловості. По-друге, систематизовано управління інноваційним потенціалом у розрізі базових функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, регулювання й контролю, що дало змогу сформувати комплексну рамку управління інноваційною діяльністю. По-третє, розроблено класифікацію інноваційних профілів підприємств галузі (традиційний, перехідний, інноваційно-орієнтований та інтегрований), для визначення яких створено спеціальний опитувальник і систему бального оцінювання. Проведене ранжування результатів дозволило здійснити типізацію підприємств та визначити їх місце в інноваційному середовищі галузі. По-четверте, запропоновано методику формування інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства (ІІБП), що відображає здатність підприємства протистояти інноваційним ризикам і трансформувати інноваційний потенціал у довгострокові конкурентні переваги. Методика враховує як стимулюючі, так і дестимулюючі фактори, використовує нормалізацію показників та експертне визначення вагових коефіцієнтів.

Запропонований інструментарій – від класифікації інноваційних профілів і системи їх оцінювання до інтегрованої моделі управління та розрахунку інтегрального індексу – формує цілісну методологічну базу для переходу підприємств від фрагментарних рішень до системного управління інноваційним потенціалом. Це забезпечує підвищення рівня економічної безпеки, адаптивності до ринкових змін і готовності до стратегічних викликів.

Проведено апробацію результатів дослідження на підприємствах харчової промисловості, що підтвердило їх високу практичну значущість для стратегічного та поточного планування в умовах сучасних викликів. Зокрема, у ТзОВ «Перша приватна броварня» використання авторської методики оцінювання інноваційного профілю дозволило ідентифікувати поточну стратегію підприємства як консервативно-стабілізаційну, виявити ризикові зони в управлінні ресурсами та обґрунтувати вектори подальшого розвитку інноваційного потенціалу для зміцнення загального рівня економічної безпеки. Водночас, апробація інтегрального індексу інноваційної безпеки (ІІБП) у

діяльності ПрАТ «ПБК «Радомишль» сприяла переосмисленню стратегічних пріоритетів компанії на період 2026–2030 років. Це дозволило менеджменту здійснити обґрунтований вибір активно-системної інноваційної стратегії, яка, попри тимчасове зниження короткострокової рентабельності через інвестиційне навантаження, забезпечує довгострокове лідерство на експортних ринках та стійку економічну безпеку. Застосування запропонованої в дослідженні моделі ієрархій та методичних рекомендацій дозволило акцентувати увагу керівництва на необхідності зміцнення нефінансових аспектів безпеки, насамперед у частині кадрового захисту та правової охорони R&D-напрацювань, що трансформує інноваційну діяльність із фрагментарних заходів у системний елемент стратегічного менеджменту.

Результати дисертаційного дослідження розширюють наукові уявлення про місце та роль інноваційного потенціалу в системі економічної безпеки підприємства, пропонують інструментарій його діагностики та формують практичні засади для забезпечення стійкості підприємств харчової галузі в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: інновації, інноваційний потенціал, економічна безпека підприємства, система управління підприємством, модель, інтегрований індекс інноваційної безпеки підприємства.

ABSTRACT

Hladun Pavlo Andriiovych. *Management of Innovation Potential in the System of Ensuring Economic Security of the Enterprise*. – A qualification scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to developing theoretical provisions, scientific and methodological approaches, and practical recommendations for managing enterprises' innovation potential to ensure their economic security. The study integrates human, financial, technological, and legal components of innovation potential and substantiates the mechanisms of its transformation into a source of long-term stability and competitiveness.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation topic, formulates the goal, objectives, subject, object, and research methods, presents the scientific novelty and practical significance of the results obtained, outlines the personal contribution of the applicant, and provides data on the approbation of research results and publications.

In the first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Innovative Potential Management of Enterprises in the Economic Security System», scientific approaches to the interpretation of innovative potential are systematized, and its place in the structure of the economic security of the enterprise is clarified. The author's definition of innovative potential is substantiated as an integrated set of resources (human, financial, technological, organizational-legal) and management mechanisms capable of generating and implementing innovations in response to market and institutional challenges.

The research is based on a critical analysis of the evolution of scientific views, which allowed for the identification of systemic, resource-competence, and transformational approaches to understanding the nature of potential. It is established

that in the conditions of the modern BANI world (brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility), traditional static security models lose their effectiveness, which necessitates a transition to preventive management. Special attention is paid to the theoretical analysis of the relationship between the level of innovative development and the state of protection of the business entity, which allowed for the identification of common determinants of influence, such as political stability, the legal framework, and socio-cultural factors.

The work details the structure of innovative potential through the prism of its functional components, where human capital is defined as a determining factor in knowledge generation, and the financial-technological base serves as the material basis for the implementation of innovations. It is shown that innovative potential performs the function of a «linking chain» between operational efficiency and economic security, ensuring the adaptability and risk-resistance of the enterprise. It is substantiated that a high level of innovative potential helps reduce vulnerability to external shocks through the diversification of production processes and an increase in the intellectual component of added value.

It is proven that in conditions of high uncertainty, it is specifically the ability to generate innovative changes that becomes the foundation of strategic stability, allowing the enterprise not only to counteract threats but also to use them as triggers for a qualitative update of the security system architecture. A theoretical model of interaction between management objects and subjects is formed, taking into account institutional constraints and the dynamics of market conditions, which creates the basis for developing practical tools for assessing and developing innovative potential in the subsequent chapters of the study.

In the second chapter, «The State of Innovation Potential Management within the Economic Security System of Food Industry Enterprises», an in-depth analysis of five representative enterprises of the industry is carried out: Limited Liability Company «Enzyme Company», Limited Liability Company «Kormotech», Limited Liability Company «Lincsel», Limited Liability Company «Persha Pryvatna Brovarnya», and Private Joint-Stock Company «Beer and Non-Alcoholic Plant 'Radomyshl».

Within the research, a comprehensive assessment of the structure and dynamics of R&D expenditures was conducted, which allowed for the establishment of the level of investment capacity of innovative processes in the context of ensuring the financial component of economic security. The ratio of material and non-material innovations was analyzed, along with human resource indicators, specifically the number and share of employees involved in research processes, which reflects the intellectual capacity of enterprises for independent knowledge generation. The effectiveness of strategic cooperation with educational and scientific institutions as a tool for innovation diffusion and the involvement of external competencies is evaluated.

A significant impact of innovative activity on the average time to market (TTM) and the share of income from the implementation of new developments was established, which serves as an indicator of market adaptability and the enterprise's ability to quickly recover resources in crisis conditions. Based on a multi-factor analysis of empirical data and qualitative management characteristics, two key management models were identified: the integrated model, which involves the presence of powerful internal R&D departments and the organic combination of internal developments with involved external technologies, and the decentralized model, in which innovative activity is dispersed within everyday production and management processes without the formation of separate structural units.

As a result of the analysis, three dominant strategies for the development of innovative policies of the industry's enterprises were also identified and scientifically substantiated. The conservative-stabilization strategy is implemented by enterprises with an emphasis on integrated production innovations without a large-scale expansion of the research base, aimed at maintaining current stability and minimizing investment risks. The active-systemic strategy, characteristic of enterprises with developed R&D centers, views innovation as a fundamental strategic development resource, ensuring steady growth in real R&D expenditures and a reduction of the TTM cycle to one year. The adaptive strategy is characteristic of new players in the market who focus on a flexible change in assortment policy in response to dynamic market demands and the challenges of the security environment. It is proven that the choice of an appropriate

trajectory directly correlates with the level of economic security of the enterprise and determines its ability for long-term competitive survival.

In the third chapter, «Improvement of Innovative Potential Management in the Economic Security System of the Enterprise», a set of author's methodological approaches aimed at forming a systemic vision of innovation management as a strategic resource is developed. First, an in-depth comparative analysis of modern agile innovation project management methodologies, including Agile, Scrum, Lean, Kanban, and Design Thinking, was performed. The evaluation was conducted through the prism of their determining influence on the key components of economic security: financial stability (through the optimization of investment cycles), human resource stability (by increasing employee engagement), technological independence, and the legal protection of intellectual property. This allowed for the determination of the relevance and industrial limits of the application of these tools in the specific conditions of the food industry, where the speed of assortment renewal is a critical security factor.

Second, the management of innovative potential is systematized according to classical management functions – planning, organizing, motivating, regulating, and controlling. This allowed for the formation of a holistic management framework that integrates innovation goals into the enterprise's general security monitoring system. Third, an author's classification of innovative profiles of industry enterprises (traditional, transitional, innovation-oriented, and integrated) was developed. For their identification, a specialized diagnostic questionnaire and a point-based evaluation system based on expert judgments and objective performance indicators were created. The ranking of results allowed for the accurate typification of enterprises, the determination of their place in the innovation landscape of the industry, and the identification of limiting factors hindering the development of their potential.

Fourth, a scientific-methodological approach to the formation of the Integral Index of Innovative Security of the Enterprise (IIISE) is proposed, which reflects the ability of the business entity to withstand innovative risks and transform internal potential into sustainable competitive advantages. The methodology involves the use of a mathematical apparatus for the normalization of stimulating and de-stimulating

factors, as well as the application of the analytic hierarchy process (AHP) to determine the weight coefficients of the indicators. The proposed toolkit – from profile classification to the construction of an integrated management model – forms a holistic methodological basis for enterprises to transition from fragmentary, reactive decisions to proactive systemic management of innovative potential.

The results of the study were tested at food industry enterprises, confirming their practical significance for strategic planning. Specifically, at LLC «Persha Pryvatna Brovarnya», the application of the author's innovative profile assessment methodology allowed for the identification of the current strategy as conservative-stabilization, the detection of risk zones in resource management, and the substantiation of potential development vectors to strengthen economic security. Simultaneously, the testing of the integral indicator of innovative security (IIIS) at PrJSC «Beer and Non-Alcoholic Plant Radomyshl» facilitated the selection of an active-systemic innovation strategy for 2026–2030. This ensures the company's long-term leadership in export markets and sustainable security despite temporary investment loads. The implementation of the proposed models allowed management to focus on non-financial aspects of security, including personnel protection and legal safeguarding of R&D developments, transforming innovative activities into a systemic element of strategic management.

The results of the dissertation research expand scientific understanding of the place and role of innovative potential in the economic security system of the enterprise, offer tools for its diagnosis, and form practical foundations for ensuring the stability of food industry enterprises under modern challenges.

Keywords: innovations, innovative potential, economic security of the enterprise, enterprise management system, model, integrated index of enterprise innovation security.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 303–308. (0,78 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції наукових підходів до трактування категорій «потенціал» та «конкурентний потенціал» підприємства як фундаментальних елементів стратегічного управління. Автором систематизовано етапи розвитку концепції потенціалу, від класичних ресурсних теорій до сучасних багатовимірних моделей, що інтегрують інтелектуальні, інноваційні та цифрові активи. – 0,25 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Григорук П., Гладун П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. (0,63 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні та ідентифікації взаємозв'язків між інноваційним потенціалом та системою економічної безпеки підприємства як взаємообумовлених об'єктів управління. Автором розкрито сутність інноваційного потенціалу як здатності суб'єкта господарювання до безперервного створення та впровадження інновацій з метою зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. – 0,3 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Зайцева О., Зайцев І., Гладун П. Цінність бізнес-аналітики в управлінні цифровими платформами. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 170–175. (0,67 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні стратегічної значущості бізнес-аналітики як важливого активу та інструменту прийняття управлінських рішень у менеджменті цифрових платформ. Автором досліджено та систематизовано специфічні характеристики

цифрових платформ за критеріями технологічності, сфери діяльності та механізмами створення доданої вартості. – 0,23 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гладун П. Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. (0,89 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, DOAJ, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Бушовська Л. Б., Гладун П. А. Аналіз інноваційної економіки України в умовах макроекономічної нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 2. № 12 (104). С. 31–36 (0,60 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні стану та динаміки інноваційного розвитку економіки України в контексті забезпечення макроекономічної стабільності та національної безпеки. Автором проаналізовано вплив воєнних дій та глобальних викликів на інноваційну активність промислових підприємств, ідентифіковано основні бар'єри на шляху технологічного оновлення економіки. – 0,3 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, iThenticate, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6. Закрижевська І., Гладун П. Управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 2. С. 251–257. (0,58 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці концептуального підходу до інтеграції управління інноваційним потенціалом у загальну систему економічної безпеки підприємства. Автором обґрунтовано та запропоновано модель управління, яка базується на циклічному механізмі – від стратегічного планування до контролінгу ефективності інноваційних проєктів, що забезпечує синергію між інноваційною стратегією та цілями безпекового розвитку підприємства. – 0,3 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Григорук П. М., Гладун П. А. Аналіз підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» SMTESM-2023* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 грудня 2023 р.). Хмельницький : Copyright, Хмельницький національний університет, 2023. С. 217–218. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у проведенні порівняльного аналізу сучасних вітчизняних та міжнародних методологій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в умовах зростаючої ринкової невизначеності. – 0,06 умов. друк. арк.).

8. P. Hladun, I. Zakryzhevskia. Analysis of the innovative potential of food industry enterprises in the context of digital transformation. *Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів* : матеріали: VII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 93–95. (0,13 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у проведенні комплексного аналізу трансформації структури інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості під впливом концепції FoodTech, а також в обґрунтуванні необхідності переходу від кількісних до якісних індикаторів цифрової зрілості бізнес-процесів при оцінюванні рівня економічної стійкості галузі. – 0,06 умов. друк. арк.).

9. Гладун П. Характеристика інноваційних профілів підприємств. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 6 листопада 2025 р.). Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. С. 247–249. (0,16 умов. друк. арк.).

10. Гладун П. Інноваційний потенціал як домінанта превентивної системи економічної безпеки підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції «Крок у науку»*: збірник наукових тез доповідей. (м. Хмельницький, 30 квітня 2026 р.). Університет економіки і підприємництва, 2026. С. 11–13 (0,16 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

	С.
Перелік умовних позначень	17
Вступ	19
1 Теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємств у системі економічної безпеки	28
1.1 Сутність інноваційного потенціалу підприємства	28
1.2 Поняття економічної безпеки підприємства та структура системи її забезпечення	42
1.3 Встановлення, аналіз і типізація взаємозв'язків між інноваційним потенціалом і економічною безпекою підприємства	53
Висновки до першого розділу	68
2 Стан управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємств харчової промисловості	71
2.1 Аналіз інноваційного та економічного профілю підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного зовнішнього середовища	71
2.2 Аналіз стану та процес формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості	94
2.3 Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	126
Висновки до другого розділу	145
3 Удосконалення управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємства	148
3.1 Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства	148
3.2 Модель управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки	159

3.3 Прогнозування результатів застосування моделі управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки	178
Висновки до третього розділу	200
Висновки	203
Список використаних джерел	206
Додатки	223

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт.
- ГМО – генетично модифіковані організми.
- ЄС – Європейський Союз.
- ЕБП – економічна безпека підприємства.
- ІБП – інноваційна безпека підприємства.
- ІВ – інтелектуальна власність.
- ІШБП – Інтегрований індекс інноваційної безпеки підприємства.
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології.
- НБУ – Національний банк України.
- НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки.
- НТР – науково-технічні (експериментальні) розробки.
- ПНД – прикладні наукові дослідження.
- РМІ – ризик-менеджмент інновацій.
- ТМ – торговельна марка.
- ФНД – фундаментальні наукові дослідження.
- АНР-моделі – Analytic Hierarchy Process, моделі аналізу ієрархій (метод багатокритеріального прийняття рішень).
- BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible, крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий світ.
- CAPEX – Capital Expenditures, капітальні витрати.
- EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації.
- GII (ГІІ) – Global Innovation Index, Глобальний інноваційний індекс.
- IoT – Internet of Things, Інтернет речей.
- NCA – Non-Compete Agreement, угода про неконкуренцію.
- NDA – Non-Disclosure Agreement, угода про нерозголошення.
- NPM – Net Profit Margin, чиста маржа прибутку.

PESTLE-аналіз – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental analysis, аналіз зовнішнього середовища.

R&D – Research and Development, дослідження та розробки.

RCA – Return on Current Assets, рентабельність оборотних активів.

ROA – Return on Assets, рентабельність активів.

ROTA – Return on Total Assets, загальна рентабельність активів.

SWOT-аналіз – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

TTM – Time to Market, середній час виведення продукту на ринок.

VUCA – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, мінливий, невизначений, складний і неоднозначний світ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі інноваційного потенціалу у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні економічної безпеки підприємств. У сучасних умовах турбулентності ринків, обмеженості ресурсів і високого рівня зовнішніх ризиків інноваційна активність перестає бути факультативним чинником і перетворюється на визначальний елемент довгострокової стійкості бізнесу.

Вибір харчової промисловості як об'єкта дослідження пояснюється її стратегічним значенням для національної економіки. Галузь забезпечує базові потреби населення та формує значну частину експортного потенціалу України. Водночас харчова промисловість є специфічним середовищем, де переплітаються традиційні виробничі технології й потреба у впровадженні інноваційних рішень. Серед найбільш актуальних напрямів інноваційної діяльності підприємств галузі можна виділити: використання біотехнологій для створення нових харчових продуктів і функціональних інгредієнтів; розробку екологічних пакувальних матеріалів, що відповідають вимогам циркулярної економіки; застосування цифрових технологій у виробництві та логістиці (автоматизація, роботизація, smart-склади); розвиток альтернативних видів харчових продуктів (рослинні замінники м'яса та молочних продуктів).

Крім того, харчова промисловість характеризується високою залежністю від зовнішніх ринків, що особливо актуалізує питання економічної безпеки. Валютні обмеження, складнощі з міжнародними розрахунками, дефіцит кваліфікованих кадрів, потреба у модернізації обладнання та залежність від імпортованих технологій безпосередньо впливають на можливості формування й реалізації інноваційного потенціалу.

Таким чином, саме харчова промисловість може розглядатися як показова сфера для вивчення управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки. Її приклад дозволяє комплексно оцінити

взаємозв'язок між інноваційною активністю, ресурсними обмеженнями та здатністю підприємств протидіяти сучасним загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що проблема управління інноваційним потенціалом підприємств у контексті економічної безпеки є предметом уваги широкого кола науковців як в Україні, так і за її межами. Сутність і структуру економічного та інноваційного потенціалу широко досліджували українські науковці: Бусел В., Гончар О., Краснокутська Н., Олексюк О., Отенко І., Пастощук О., Полтавська Є., Рєпіна І., Федонін О. та інші. Теоретичні та прикладні аспекти формування й використання інноваційного потенціалу підприємства досліджували Володін С., Глушенкова А., Гурочкіна В., Овчаренко Є., Федулова Л., Шилова О. Економічна безпека підприємства стала предметом аналізу у працях вітчизняних науковців: Лопатовського В., Нянька В., Орєхової А., Писаренка С., Решетника Г., Рудніченка Є., Ткаченко А. Автори акцентували увагу на взаємозв'язку між потенціалами підприємства, фінансовою стійкістю та інноваційною активністю як чинниками довгострокової економічної безпеки підприємства.

Таким чином, науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених формує ґрунтовну теоретико-методологічну основу для дослідження інноваційного потенціалу підприємства та його ролі у забезпеченні економічної безпеки. Аналіз наукових праць засвідчив наявність низки недостатньо розроблених аспектів, зокрема відсутність єдиного підходу до трактування сутності категорії «інноваційний потенціал», недостатнє висвітлення його ролі в системі економічної безпеки підприємства та обмежену увагу до галузевих особливостей харчової промисловості в контексті забезпечення економічної безпеки. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність дисертаційної роботи.

Наукове завдання дослідження полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено теоретико-методичний інструментарій оцінювання та механізм управління інноваційним потенціалом як важливого чинника зміцнення економічної безпеки підприємства, що дозволило вдосконалити стратегічні засади захисту суб'єкта господарювання від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в системі забезпечення їх економічної безпеки.

Об'єкт дослідження – процеси формування та використання інноваційного потенціалу підприємств у системі забезпечення їх економічної безпеки.

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні підходи та прикладні засади управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення економічної безпеки.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до трактування сутності інноваційного потенціалу та уточнити його роль у системі економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати структуру інноваційного потенціалу підприємства та визначити взаємозв'язок його кадрових, фінансових, технологічних і організаційно-правових складових;
- дослідити особливості формування та використання інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України в умовах сучасних економічних викликів;

- визначити моделі управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості та проаналізувати особливості їх практичного застосування;
- розробити класифікацію інноваційних профілів підприємств харчової галузі та сформулювати методичний підхід до їх оцінювання і типізації;
- систематизувати складові управління інноваційним потенціалом у розрізі основних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, регулювання та контроль);
- обґрунтувати систему показників інтегрованої оцінки інноваційної безпеки підприємства та розробити інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємств харчової галузі;
- побудувати адаптивну модель управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розробити підходи до вибору стратегій зміцнення економічної безпеки підприємства на основі оцінювання інноваційного потенціалу та застосування методу аналізу ієрархій Саатті (АНР);
- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості з урахуванням сучасних викликів, технологічних трансформацій та зовнішніх ризиків.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи стали положення сучасної економічної теорії, концепції інноваційного розвитку, економічної безпеки підприємств та менеджменту. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс методів, що забезпечують системність результатів.

У процесі дослідження використано діалектичний підхід для обґрунтування взаємозв'язку інноваційного потенціалу з економічною безпекою підприємства та виявлення динамічного характеру цього процесу в умовах світу ВАНІ (підрозділ 1.1). Методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції дали змогу узагальнити наукові підходи до визначення інноваційного потенціалу та уточнити його місце у структурі системи економічної безпеки підприємства

(підрозділи 1.1, 1.2). Порівняльний і структурно-логічний аналіз було використано для ідентифікації особливостей управління інноваційним потенціалом та виявлення відмінностей між моделями його розвитку (підрозділ 1.3). Для опрацювання емпіричних даних підприємств (ТОВ «Компанія Ензим», ТОВ «Кормотех», ТзОВ «Лінксел», ТзОВ «Перша приватна броварня», ПрАТ «ПБК «Радомишль»») застосовано економіко-статистичні методи, що дало змогу оцінити структуру витрат на НДДКР та показник Time to Market (підрозділи 2.1, 2.2). Методи групування та класифікації використано для побудови типології інноваційних профілів підприємств (підрозділ 2.3). Економіко-математичне моделювання стало підґрунтям для розробки Інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства (ІІБП) та оцінки впливу складових потенціалу на загальний рівень стійкості (підрозділи 3.2, 3.3). Графічні методи застосовувалися для візуалізації результатів, зокрема при побудові адаптивної моделі управління та структурних схем механізму (розділи 2, 3). Метод експертних оцінок у поєднанні з методом аналізу ієрархій дозволив визначити вагові коефіцієнти в інтегральних показниках та здійснити ранжування профілів (підрозділи 3.2, 3.3). Методи верифікації та апробації використано для перевірки розробленого інструментарію на базі підприємств харчової галузі та обґрунтування доцільності визначених пріоритетів змін (підрозділ 3.3).

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційна звітність аналізованих підприємств, результати проведеного анкетування, а також матеріали, отримані з відкритих ресурсів мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в системі забезпечення їх економічної безпеки в умовах зростання невизначеності, технологічних трансформацій та посилення зовнішніх ризиків. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну,

полягають у наступному:

удосконалено:

- категоріальний та теоретико-методичний апарат управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом уточнення сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства», який, на відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати як інтегровану систему кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових, що функціонують на ресурсному, компетентнісному та функціональному рівнях і забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та формування його економічної безпеки;

- підхід до типізації моделей управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості шляхом виокремлення інтегрованої та децентралізованої моделей управління, що дозволяє враховувати рівень розвитку R&D-підрозділів, структуру управління інноваціями та ступінь інтеграції інноваційної діяльності в операційні процеси підприємства;

- науково-методичний підхід до оцінювання інноваційного профілю підприємства шляхом поєднання якісного опитувальника, системи бального оцінювання та кількісних індикаторів інноваційної активності, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику рівня інноваційного розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки;

- теоретико-методичний інструментарій оцінювання інноваційної безпеки підприємства шляхом розроблення інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства (ІІБП), який, на відміну від існуючих підходів, враховує не лише ресурсні характеристики інноваційної діяльності, а й ефективність комерціалізації інновацій, динаміку НДДКР, швидкість виведення продукту на ринок та рівень захисту інтелектуальної власності;

- організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом побудови адаптивної моделі, який, на відміну від існуючих підходів, інтегрує функції менеджменту з параметрами інноваційної та економічної безпеки через систему кадрових, фінансових,

технологічних та правових інструментів управління і забезпечує комплексне поєднання процесів інноваційного розвитку, управління ризиками та підвищення стратегічної стійкості підприємства;

набули подальшого розвитку:

— наукові положення щодо стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в частині виокремлення домінантних стратегій інноваційного розвитку (активно-системної, консервативно-стабілізаційної та адаптивної), що дозволяє визначати особливості формування інноваційної політики залежно від рівня інноваційної активності та економічної безпеки підприємства;

— науково-методичні положення щодо оцінювання інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості шляхом урахування галузевих особливостей, зокрема залежності від імпортних технологій, логістичних ризиків, кадрового дефіциту у сфері НДДКР та специфіки комерціалізації інноваційної продукції;

— науково-методичні положення щодо класифікації інноваційних профілів підприємств, що дозволило здійснювати типізацію підприємств харчової промисловості залежно від рівня інноваційної активності, характеру інноваційної діяльності та ступеня інтеграції інновацій у систему економічної безпеки;

— теоретико-методичні підходи до вибору стратегій зміцнення економічної безпеки підприємства на основі застосування методу аналізу ієрархій Саатті (АНР), що дозволило визначати пріоритетність управлінських рішень з урахуванням вагомості інноваційного потенціалу, фінансової стабільності, організаційної ефективності та ринкових чинників.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дисертаційного дослідження аналізованим підприємствам харчової галузі було доведено практичне значення впровадження науково-методичного підходу до оцінювання інноваційного профілю підприємства, що сприятиме стратегічному позиціонуванню підприємств на ринку та вибору ефективної стратегії у сфері

інновацій. Запропонований в дослідженні інтегральний показник інноваційної безпеки підприємства може бути використаний для визначення поточного рівня інноваційної безпеки та формування вектору розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТзОВ «Перша приватна броварня» (довідка про впровадження вих. №812 від 18.11.2025 р.), ПрАТ «ПБК» «Радомишль» (довідка про впровадження вих. № 649 від 11.11.2025 р.).

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Інноваційний менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.). Копії довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій розв'язано комплексне наукове завдання щодо розробки теоретичних положень та прикладних рекомендацій з управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення їх економічної безпеки. Основні положення, результати, висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, знайшли відображення у публікаціях у фахових наукових виданнях відповідно до чинних вимог. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертаційній роботі використані ідеї та положення, запропоновані лише автором особисто.

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: X Міжнародній науково-практичній конференції Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» SMTESM-2023 (м. Хмельницький, 15 грудня 2023 р.), VII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих

вчених Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи (м. Львів, 6 листопада 2025 р.), Науково-практичній конференції Крок у науку (м. Хмельницький, 30 квітня 2026 р.).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,72 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,71 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,15 друк. арк. (особисто автору належить 2,27 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,57 друк. арк. (особисто автору належить 0,44 друк. арк.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 236 сторінок. Робота містить: 37 таблиць; 15 рисунків, з яких 3 займають повні сторінки; анотацію обсягом 10 сторінок; 6 додатків, розміщених на 14 сторінках; список використаних джерел складається з 149 позицій, які охоплюють 17 сторінок. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1 Сутність інноваційного потенціалу підприємства

В умовах постійних змін ринкового середовища та зростаючої технологічної конкуренції інноваційна діяльність підприємств стає важливим чинником їхнього розвитку та збереження економічної стійкості. Центральне місце у цьому процесі посідає інноваційний потенціал, який доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що поєднує ресурсні, організаційні, інтелектуальні та управлінські складові.

З огляду на складність і динамічність цієї категорії, необхідним є послідовний теоретичний аналіз її змісту та структури. У даному розділі акцентовано увагу на двох ключових аспектах, які забезпечують наукову обґрунтованість та концептуальну цілісність дослідження. По-перше, у фокусі аналізу – категорія «інновація» як змістовне наповнення інноваційного потенціалу. У межах дисертаційного дослідження інновації розглядаються не лише як результат, а й як процес, що інтегрує в собі управлінські, технологічні, маркетингові та соціальні складові. Їх правове, методологічне та практичне осмислення дозволяє обґрунтувати особливості формування, оцінювання та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

По-друге, аналізується поняття «потенціал» як родова категорія, без осмислення якої неможливо повноцінно охопити сутність інноваційного потенціалу. Багатозначність трактувань, міждисциплінарний характер підходів до визначення потенціалу, а також його системний і трансформаційний виміри потребують спеціального розгляду.

В Україні з 2002 р. (з подальшими змінами) діє Закон України «Про інноваційну діяльність» [53]. У законі регламентовано адміністративно-правовий аспект інновацій в Україні. Так, відповідно до закону, інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології,

продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Інноваційна діяльність визначена як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Своє правове визначення також отримав інноваційний продукт – це результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим законом. Інноваційна продукція, відповідно, – це нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим законом.

Поряд з нормативним визначенням, одним із найбільш цитованих визначень терміну «інновації» є визначення, наведене в Керівництво Осло: «Інновація – це новий або вдосконалений продукт або процес (або їхня комбінація), який значно відрізняється від попередніх продуктів або процесів одиниці статистичного спостереження (підприємства, організації, установи тощо), і який став доступним потенційним користувачам (продукт) або впроваджений у виробництво (процес)» [101]. Водночас, рівень новизни кожного поліпшення є складним для вимірювання. Культура інновацій та досвід кожної компанії, а також їх очікування та технологічні можливості можуть змінювати сприйняття того, наскільки інноваційним є продукт.

Указані в законодавстві напрямки інновацій та інноваційної діяльності, в цілому, відображаються також у профільній науковій літературі. Виділяють такі напрямки інновацій [57, 80, 88, 109]:

- 1) продуктові;
- 2) процесні;
- 3) маркетингові;
- 4) організаційні.

Організаційні інновації стосуються змін у структурі та управлінні компанії, які покликані підвищити ефективність її діяльності. Вони можуть включати нові методи управління, зміни в організаційній культурі або

впровадження нових форм співпраці між співробітниками. Основною метою таких інновацій є оптимізація внутрішніх процесів, підвищення продуктивності та покращення робочого середовища. Поряд з організаційними інноваціями, в іноземній науковій літературі виділяють також так звані «інновації бізнес-моделі». Одним з найуспішніших прикладів такої інновації є поява стрімінгових сервісів (Netflix, Apple TV), які порушили традиційну індустрію прокату фільмів завдяки доступу до фільмів, музики чи інших творчих об'єктів онлайн за підпискою. В українських реаліях в цьому контексті варто згадати інноваційні банківські продукти: онлайн банкінги з можливістю миттєвого перерахування коштів.

Продуктові інновації стосуються розробки нових або значно поліпшених товарів або послуг, які відповідають зміненим потребам споживачів або технологічним умовам. Вони можуть включати як функціональні зміни, так і нові технології, що забезпечують конкурентні переваги на ринку. Продуктові інновації допомагають компаніям залучати нових споживачів та утримувати існуючих, реагуючи на зміни в попиті.

Процесні інновації стосуються змін у методах виробництва або надання послуг, які підвищують їх ефективність. Вони можуть включати впровадження нових технологій, вдосконалення виробничих процесів або оптимізацію логістики. Основною метою процесних інновацій є зниження витрат, підвищення швидкості виконання замовлень та покращення якості продукції. Наприклад, впровадження конвеєрної лінії в виробництві значно змінило процеси виготовлення товарів, дозволяючи досягати масового виробництва.

Маркетингові інновації охоплюють нові методи просування товарів і послуг, які забезпечують підвищення їхньої привабливості для споживачів. Вони можуть включати нові рекламні кампанії, зміни в упаковці, а також нові канали збуту. Основною метою маркетингових інновацій є підвищення обізнаності споживачів та залучення нових клієнтів. В епоху переходу до низьковуглецевої економіки інноваційні інструменти, наприклад, штучний інтелект, Big Data чи

автоматизація дають змогу адаптувати маркетингові стратегії під нові запити та, паралельно, оптимізувати ресурси [81].

У зв'язку з багатовимірною природою інновацій та складністю процесів їх створення, виникає потреба у розкритті тих внутрішніх можливостей підприємства, які забезпечують здатність до інноваційної діяльності. У науковій літературі така здатність найчастіше описується через категорію «інноваційний потенціал». Проте, для належного осмислення змісту цього поняття, необхідним є попередній аналіз ширшої родової категорії – потенціалу підприємства, оскільки саме вона виступає теоретичною основою, структурною рамкою та методологічним джерелом формування інноваційного потенціалу. Такий підхід дозволяє уникнути термінологічної еkleктики та сформувати концептуально цілісне розуміння досліджуваного явища.

Поняття «потенціал» походить від слова «potentialis», що в перекладі з латини означає «можливість» або «сила». В сучасному сприйнятті це слово асоціюють зі здатністю або ж можливістю розвиватися та досягати результату. Вперше поняттям «потенціал» почали оперувати ще за часів античної філософії. Так, ще Арістотель у своїх працях цим поняттям описував здатність матерії до змін та розвитку. Він розглядав дефініції «акт» і «потенція» як основи онтологічного розвитку. Згідно з запропонованою Арістотелем концепцією, буття поділяється на «потенційне» та «актуальне», при цьому терміни «становлення» та «розвиток» трактуються як процес переходу від одного до іншого [66].

Цей термін широко застосовується у різних сферах науки: природознавстві та економіці, фізиці, управлінні, соціальних науках тощо. Незважаючи на різний об'єкт досліджень, усі ці категорії тією чи іншою мірою стосуються можливості до розвитку об'єкта, який вони характеризують [37].

В економічній науці термін «потенціал» почали використовувати у XVIII-XIX століттях для опису можливості держав чи підприємств нарощувати виробництво, створювати продукцію та збільшувати вплив на ринку. Більше детально генезис терміну «потенціал» описано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Розвиток потенціалу як концепції*

Етап розвитку	Основна характеристика	Фокус/результат
Класична економічна теорія (XVIII – початок XIX ст.)	Потенціал пов'язують з основними економічними ресурсами: капіталом, працею та землею	Потенціал підприємств взаємодіяв із здатністю виробництва та забезпечення зайнятості
Індустріальний період (XIX – початок XX ст.)	Розвиток підприємства залежить від засобів виробництва та здатності підприємств мобілізувати ресурси	Основна увага приділялася факторам, які технічно обслуговують виробництво
Становлення наукового менеджменту (початок XX ст.)	Важливість правильної організації виробничого процесу та ефективного використання людського потенціалу (Ф. Тейлор)	Підприємства розглядалися як системи, що потребують оптимізації виробничої діяльності
Системний підхід і стратегічне управління (1960-ті – 1970-ті рр.)	В організаційну структуру та управління включали не тільки фізичні активи, а й управлінські ресурси	Акцент на важливості довгострокового планування, раціонального використання ресурсів, розвитку інноваційного потенціалу підприємства (П. Друкер)
Інноваційна економіка та розвиток інтелектуального капіталу (1980-ті – 1990-ті рр.)	Інтелектуальні ресурси та інноваційний потенціал набувають значення на рівні фізичних ресурсів	В умовах швидких змін інтелектуальний капітал стає важливим чинником потенціалу підприємства
Сучасний етап (2000-ті рр. – до сьогодні)	Потенціал підприємства розглядається як багатовимірна система, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства	Інноваційний потенціал набуває ключового значення в системі потенціалів підприємства

* сформовано автором у [22] за [42, 68, 73, 104, 145]

Дослідження показують, що потенціал підприємства еволюціонує від первинних концепцій, що акцентують увагу на фізичних ресурсах, до сучасного багатовимірного підходу. Цей підхід враховує фінансові, технологічні, інноваційні, інтелектуальні та людські ресурси, які стають критично важливими для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, потенціал підприємства сьогодні трактують як комплексну та багатогранну категорію, що відображає динаміку змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Це підкреслює необхідність розвитку нових стратегій управління, які враховують різноманітні ресурси та їх потенційні

можливості, що, в свою чергу, сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку.

На сучасному етапі розвитку концепції потенціалу, з урахуванням ключових тенденцій, сформовано розгалужений науково-понятійний апарат. Різні підходи науковців до його визначення наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення поняття «потенціал»*

Автор	Визначення
Бусел В.	Приховані здатності, сили до якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов
Березін О.	Сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі
Гавва В.	Граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах
Ігнат'єва І.	Упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей
Ждан О.	Сукупна здатність здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності
Краснокутська Н.	Можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів, де під компетенцією розуміється сукупність здібностей підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій
Олексюк О.	Максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Отенко І., Полтавська Є.	Поняття, що припускає як діалектичну єдність можливостей, так і процеси їх реалізації, тобто наявність необхідності і створення умов для їх реалізації
Пастощук О.	Гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту енергії
Федонін О., Репіна І., Олексюк О.	Поточні і майбутні можливості економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси

* сформовано автором у [22] за [11, 48, 66, 85, 87, 107]

З комплексного аналізу наведених визначень можемо виділити такі ключові підходи до дефініції поняття «потенціал» [11, 48, 82, 65, 85, 87, 107]:

1) умовно-діяльнісний підхід – потенціал як приховані можливості, що можуть реалізовуватися за певних умов; посилання

2) системний підхід – потенціал як здатність підприємства адаптовуватися і забезпечувати стійкість системи підприємства;

3) ресурсно-компетентісний підхід – акцент на мобілізації ресурсів та компетенцій; посилання

4) діалектичний підхід – єдність можливостей і процесу їх реалізації; посилання

5) ресурсно-трансформаційний підхід – потенціал як здатність трансформувати ресурси в блага. посилання

На підставі системного аналізу підходів до визначення поняття «потенціалу», автором за співавторства Гавловської Н. та Дзиговського Б. було запропоноване визначення поняття потенціал як сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій підприємств, які можуть бути мобілізовані, та ефективність їх використання з метою досягнення стратегічних та операційних цілей [22].

Таким чином, потенціал підприємства складається з двох взаємозалежних аспектів. З однієї сторони, потенціал є сукупністю існуючих факторів та множиною засобів, які можуть бути використані на благо підприємства. Разом з тим, сама по собі наявність можливостей, здібностей чи компетенцій, які піддаються мобілізації, автоматично не веде до досягнення результатів. Для цього потрібен другий аспект потенціалу підприємства – ефективність їх використання, або ж здібність управляти потенціалом так, щоб досягати мети. Саме цей компонент потенціалу забезпечує досягнення результатів.

Розмежування між наявністю ресурсів та здатністю їх результативно застосовувати підводить до необхідності чіткішого осмислення інноваційного потенціалу. Саме його міждисциплінарна природа вимагає спеціального підходу до ідентифікації та систематизації. Аналіз родових ознак потенціалу, його структурних рівнів та дотичних категорій виконує функцію методологічного підґрунтя для подальшого глибшого осмислення сутності інноваційного потенціалу як центрального об'єкта дослідження. Принагідно, що дослідження

категорії «потенціал підприємства» неможливе без вивчення його складових: «елементів та характеру зв'язків» [67].

Незважаючи на значну кількість досліджень, категорія «потенціал підприємства» залишається багатозначною, а її структурні елементи визначаються по-різному. Зведений аналіз основних підходів подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Структура потенціалу підприємства згідно з працями українських науковців*

Автор	Використано термін	Складові поняття
Турило А.	Потенціал підприємства	Виробничий, економічний, ринковий, кадровий, маркетинговий, інтелектуальний, інформаційний, інноваційний та ін.
Бурса О.	Потенціал підприємства	Ресурсний, виробничий, економічний потенціали
Лисенко К. та Скригун Н.	Потенціал підприємства	Фінансовий, маркетинговий, управлінський, технологічний, виробничий, кадровий, інноваційний потенціали
Орехова А.	Економічний потенціал підприємства	Виробничий, фінансовий, інвестиційний, трудовий, маркетинговий, організаційно-управлінський потенціали
Гончарук О.	Сукупний економічний потенціал підприємства	Виробничий, фінансовий, інвестиційний, науково-технічний, інформаційний та ринковий потенціал
Писаренко С., Решетник В., Ільченко А.	Ресурсний потенціал	Природно-ресурсний потенціал, виробничо-майновий потенціал, інноваційний потенціал, кадровий потенціал, фінансово-інвестиційний потенціал
Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В.	Ресурсний потенціал	Комплексне поєднання фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних і технологічних ресурсів

* сформовано автором за [2, 7, 11, 48, 61, 67, 83, 89, 106]

Множинність підходів дозволяє виокремити кілька понятійно-концептуальних закономірностей. По-перше, простежується нечіткість дефініційного апарату. Різні автори оперують поняттями «економічний потенціал», «ресурсний потенціал», «сукупний потенціал», «потенціал підприємства» як синонімічними або частково перехресними. Така неконсолідованість у вживанні понять ускладнює розмежування категорій та їх інтеграцію в єдину управлінську систему. Наприклад, Бугай В. і Писаренко С. ототожнюють потенціал підприємства з ресурсною його базою, тоді як

Орехова А. виділяє економічний потенціал як вищу інтегративну категорію, що містить не лише ресурси, але й організаційні можливості [11, 83, 89].

По-друге, жоден із проаналізованих авторів не пропонує ієрархічної структури потенціалу підприємства, яка б дозволила класифікувати елементи за рівнем впливу, пріоритетністю чи підпорядкованістю. Це створює методологічну прогалину у визначенні, наприклад, базових та похідних потенціалів (інноваційний як інтеграція інтелектуального, науково-технічного, ресурсного).

По-третє, відсутній взаємозв'язок між потенціалами та результативністю. У більшості підходів потенціал описано як статичну сукупність характеристик, без прямої прив'язки до очікуваних результатів або показників ефективності реалізації потенціалу. Така дескриптивність знижує управлінську цінність поняття у практичному менеджменті – потенціал не має сенсу без можливості його активації й оцінки ефекту.

Простежуються три основні підходи до трактування поняття «потенціал підприємства»: ресурсний, цільовий та системний. Більшість авторів трактують потенціал підприємства як сукупність різних типів ресурсів, кожен з яких виконує певну функцію в системі управління. При ресурсному підході вирішальним вважають можливість бізнесу ефективно функціонувати на базі правильно сформованої системи розподілу та використання усіх доступних ресурсів [2, 7]. Частина науковців в цьому контексті акцентує увагу на ресурсному потенціалі як категорії, що включає в себе широке коло видів потенціалу, в той час як інші науковці виділяють ресурсний потенціал як підвид потенціалу підприємства [11, 89].

За іншого підходу, виділяють виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий, інформаційний, управлінський потенціали. Така декомпозиція дозволяє здійснювати функціональний аналіз потенціалу, проте водночас фрагментує системне уявлення про його цілісність як категорії. При дослідженні потенціалу підприємства як категорії досягнення цілей та мети підприємства, особлива увага приділяється саме здатності підприємства досягати поставленої мети.

Системний підхід передбачає сукупність усіх процесів на підприємстві та відповідне типувannya їх за видом потенціалу. Подібна думка підтримується

прихильниками структурно-системного підходу до диференціації поняття потенціалу підприємства [61]. В цьому контексті розрізняють базові та похідні функціонально-структурні характеристики підприємства, щодо яких досліджується поняття потенціалу. До базових відносять управлінську та виробничо-технологічну характеристики, а до похідних – маркетингову, логістичну, інноваційну, інформаційну тощо [110].

Базуючись на цьому підході, виділяють такі види потенціалів (за змістом): управлінський, виробничий, маркетинговий, логістичний, інноваційний, інформаційний тощо [66].

Більшість науковців розглядають інноваційний потенціал як складовий елемент загального потенціалу підприємства. Простежується підвищена увага до цієї категорії як важливого чинника адаптації підприємства до нестабільного бізнес-середовища. Разом з тим у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «інноваційний потенціал» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»*

Автор	Визначення
Шилова О.	Результат наявності ресурсів (що характеризують кількість та якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту
Спіфанова І.	Інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства
Федулова Л.	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проєкту чи програми інноваційних стратегічних змін
Гурочкіна В.	Здатність до змін, покращення, прогресу, це джерело розвитку
Володін С.	Наявність та готовність до використання системи засобів і ресурсів при веденні інноваційної діяльності з метою отримання конкурентних переваг
Глушенкова А.	Наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації

* сформовано автором на основі [19, 28, 35, 47, 112, 129]

Як бачимо, існують різні підходи до визначення поняття інвестиційного потенціалу підприємства та його місця у структурі потенціалу підприємства як загальної категорії. Наприклад, прихильники ресурсного підходу пропонують об'єднати всі накопичені ресурси (людські, технологічні, фінансові та наукові) як здатність і готовність підприємства до впровадження інновацій [148].

Такий підхід, хоч і є найбільш поширеним серед науковців [108], проте, піддається критиці, оскільки цінність ресурсів не завжди відповідає цінності інноваційного потенціалу і не має з ним прямої кореляції. Також, відповідно до цього підходу, зростання ресурсів повинно супроводжуватися збільшенням інноваційного потенціалу. Проте, існують підприємства з величезними ресурсами для розвитку, але з низьким рівнем інноваційного потенціалу, і навпаки, є організації, які розробляють інноваційні продукти та технології, маючи обмежені ресурси. Отже, взаємозалежність ресурсів та інноваційного потенціалу не підтверджена [24].

На противагу ресурсному підходу досліджують також інноваційний потенціал підприємства як міру готовності, здатність виконувати завдання, що допомагають виконувати плани, досягати цілей. При цьому, акцент зосереджений не тільки на ресурсах, а й на результатах інноваційної діяльності. Відповідно, показники інноваційного потенціалу підприємства повинні відповідати показникам кінцевих результатів інноваційної діяльності [114].

Відповідно до іншої позиції, інноваційний потенціал підприємства визначається як сукупність інтелектуального, творчого, науково-технічного потенціалів, у прив'язці до науково-дослідних, експериментальних виробництв, персоналу та технічних засобів установ, з точки зору наукових розробок, обладнання тощо [118, 126, 135, 140, 148].

Враховуючи зазначене вище, необхідним є концептуальне узагальнення підходів і формування уніфікованої авторської моделі, яка б розмежовувала потенціали за природою, інтегрувала їх в ієрархічну структуру та визначала в ній місце інноваційного потенціалу, а також пов'язувала з процесом реалізації і впливом на економічну безпеку підприємства.

Для цього, перш за все, існує необхідність встановити складові інноваційного потенціалу. У дослідженнях виділяють чотири основні його компоненти [108]:

1) інтелектуальний потенціал, що складається з активів, які підприємство отримало внаслідок використання праці, зусиль та знань свого персоналу, а також ресурси, доступні завдяки досягненням техніки та науки;

2) організаційний потенціал – комплекс управління процесами, інтелектуальним ресурсом, маркетингом, комунікаціями тощо;

3) матеріально-технічний ресурс, охоплює матеріальні можливості підприємств як здатність фінансувати інвестиції, а також наявність технічно-дослідницької бази;

4) ринок, в контексті можливостей до кооперації, об'єднання зусиль та наявності попиту на інновації.

З врахуванням визначених вище складових інноваційного потенціалу сформовано схематичну модель інтеграції інноваційного потенціалу в структуру потенціалів підприємства. При цьому, інноваційний потенціал розглядається не як окремий елемент, а як інтеграційна категорія, що формує системну єдність трьох ключових класифікаційних площин: ресурсної, компетентнісної та функціональної. Такий підхід дозволяє інтерпретувати інноваційний потенціал як вектор мобілізації усіх складових потенціалу підприємства задля забезпечення його здатності до оновлення, розвитку та збереження економічної безпеки.

У запропонованій автором моделі (рис. 1.1) інноваційний потенціал розглядається не як ізольований елемент, а як інтегративна складова структури потенціалу підприємства, що поєднує кадрові, фінансові, технологічні та організаційно-управлінські можливості в єдину систему забезпечення розвитку. Саме через взаємодію цих складових формується здатність підприємства до генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. Такий підхід дозволяє акцентувати увагу не лише на ресурсній природі інноваційного потенціалу, а й на його функції як зв'язувального елемента між окремими видами потенціалу

підприємства. Ринок при цьому розглядається як зовнішній фактор впливу, який визначає напрями та інтенсивність розвитку інноваційного потенціалу, але не входить до його внутрішньої структури.

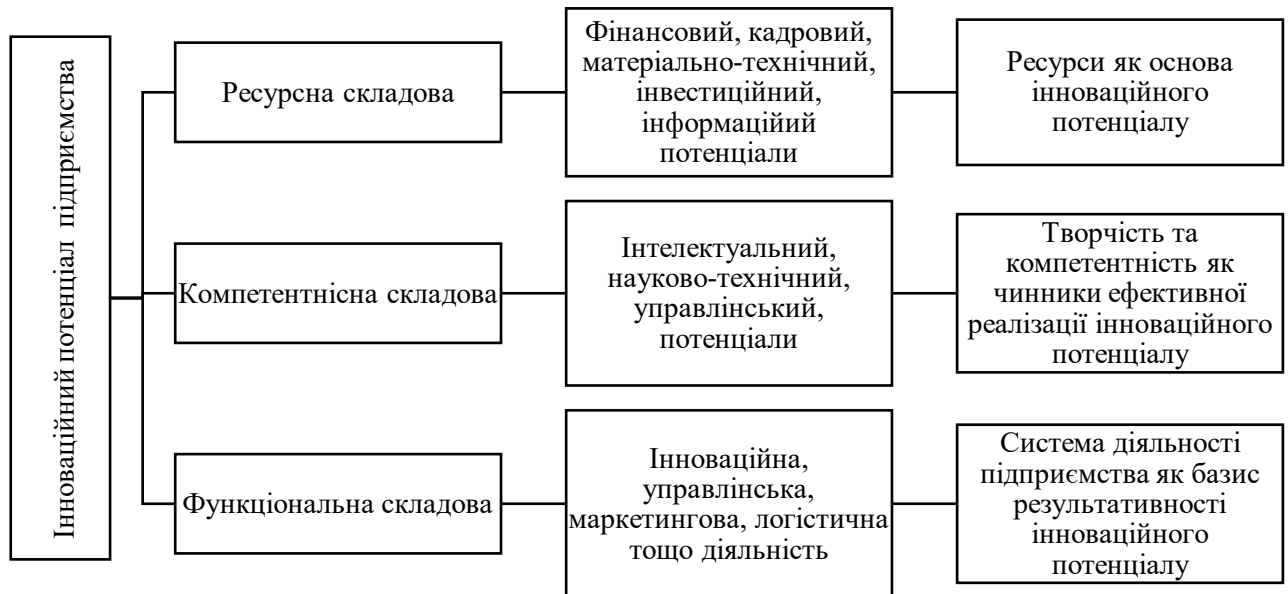


Рисунок 1.1 – Структурно-функціональна схема інноваційного потенціалу в системі потенціалів підприємства*

* структура базується на системному аналізі [28, 40, 45, 66, 83, 107, 114]

Отже, інноваційний потенціал функціонує на трьох рівнях:

1. Ресурсна складова: інноваційний потенціал використовує матеріальні та нематеріальні активи (фінансові ресурси, технології, інтелектуальна власність) для створення нових продуктів чи процесів. Він перетворює ці ресурси на інноваційні рішення, які можуть бути комерціалізовані.

2. Компетентнісна складова: інноваційний потенціал проявляється у формі навичок, знань і здібностей персоналу до реалізації інновацій. Це включає розвиток креативного мислення, технічної грамотності та здатності до адаптації в мінливому бізнес-середовищі.

3. Функціональна складова: інноваційний потенціал забезпечує інтеграцію інновацій у щоденну діяльність підприємства, оптимізуючи процеси та

підвищуючи ефективність. Це включає адаптацію нових технологій, автоматизацію процесів.

Таким чином, інноваційний потенціал – інтегративна категорія, що трансформує ресурсні, компетентнісні та функціональні складові задля досягнення цілей підприємства. Відтак, можна виділити три основні риси інноваційного потенціалу підприємства [108]:

- 1) інноваційний потенціал еквівалентний реальним інноваційним можливостям;
- 2) інноваційний потенціал динамічний та володіє можливістю зростання за умови ефективного управління;
- 3) інноваційний потенціал виступає інструментом для створення, відновлення, розвитку інновацій.

Інноваційний потенціал підприємства в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення його стійкого розвитку та економічної безпеки. Він розглядається як інтегративна категорія, що охоплює ресурсні, компетентнісні та функціональні складові, взаємодія яких забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Дослідження концептуальних засад формування інноваційного потенціалу дало змогу визначити його структурні елементи та обґрунтувати їх взаємозв'язок з іншими видами потенціалу підприємства. Особливу увагу приділено трактуванню інноваційного потенціалу як системоутворюючого елемента, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на сучасні виклики. Проведений аналіз нормативно-правових і методологічних аспектів інноваційної діяльності в Україні, а також узагальнення міжнародного досвіду підтвердили важливість інноваційного потенціалу у формуванні конкурентних переваг підприємства. Отже, інноваційний потенціал доцільно розглядати не лише як основу впровадження інновацій, а і як стратегічний інструмент забезпечення довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки підприємства.

1.2 Поняття економічної безпеки підприємства та структура системи її забезпечення

Поняття «економічна безпека» зазнало суттєвих трансформацій у межах економічної теорії внаслідок еволюції зовнішнього середовища та з урахуванням змін у системі керованих чинників. У сучасному науковому дискурсі це поняття нерідко інтерпретується як похідне від ширшого поняття «безпека», яке, у свою чергу, етимологічно походить від грецького виразу, що означає «володіння ситуацією».

Поняття безпеки, безумовно, не є виключно економічним. У найширшому сенсі, згідно з Українським тлумачним словником, безпека – це стан, коли кому, чому-небудь ніщо не загрожує [103]. У фаховій літературі безпека визначається як стан, за якого об'єкт знаходиться у стабільному захищеному положенні й не піддається впливу деструктивних зовнішніх чи внутрішніх чинників. У широкому науковому контексті безпека трактується як рівень захищеності базових природно-фізіологічних, соціально-економічних, духовно-ціннісних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних орієнтирах, що є необхідними для забезпечення життєдіяльності й сталого розвитку суспільства [25].

До становлення цієї концепції призвели тривалі суспільно-економічні процеси, які формували сучасні погляди та вимоги до стану захисту економічних інтересів та можливостей. Ще в античний період знаходимо перші згадки про потребу в економічній безпеці. Так, Платон у своєму діалозі Закони розглядав безпеку як стан, що досягається внаслідок суспільних перетворень і цілеспрямованої діяльності держави. У період Середньовіччя, особливо на ранніх етапах його розвитку, безпека переважно трактувалася як прояв божественного порядку та одна з функцій віри [29].

Великі географічні відкриття докорінно змінили уявлення про безпеку, заклавши підґрунтя для її трактування як взаємодії між державою та людиною, у

межах якої держава забезпечує захист своїх громадян. Нікколо Макіавеллі сформував власну концепцію безпеки, засновану на принципах раціоналізму, секуляризму та прагматизму, а також на поєднанні силових і правових механізмів, інституційних та особистісних чинників публічної безпеки, дипломатії й психологічного впливу [51].

У міжвоєнний період, в умовах Великої депресії, Франклін Делано Рузвельт у промові перед Конгресом США 1934 року вперше системно обґрунтував концепцію «економічної безпеки». Саме вона стала ідейною основою політики Новий курс, спрямованої на подолання наслідків Великої депресії [142].

Ці підходи заклали основу для подальших трактувань економічної безпеки у науковій літературі. Економічна безпека як явище має сутнісні відмінності залежно від рівня дослідження. Президент Рузвельт, до прикладу, говорив про економічну безпеку особи (громадянина) та держави, акцентуючи увагу на подоланні економічної скрути засобами соціально-матеріального стимулювання [4].

На державному рівні економічна безпека є багатограним та складним явищем, яке залежить від стану фінансової, технологічної, інноваційної, соціальної, бюджетної, екологічної та інших підгалузей, та відображається крізь баланс економічних інтересів резидентів [30, 58]. Деякі науковці виділяють також глобальну (світову) та міжнародну економічну безпеку, на рівні якої формується вигідне співробітництво держав у сфері соціально-економічного розвитку та міжнародний поділ праці [56, 75].

Українські науковці переважно виділяють відтакі рівні економічної безпеки: мегарівень, що включає глобальну (світову) економічну безпеку, макрорівень, до якого відносять національну економічну безпеку, мезорівень, тобто безпека регіону, а також мікрорівень – безпека підприємства [111]. Подекуди також виділяють галузевий рівень економічної безпеки, тобто безпеку певної галузі.

В умовах глобальної економіки та розвитку різноманітних міждержавних економічних утворень, найвиразнішим та найуспішнішим прикладом яких є Європейський союз, варто також виділити відповідний рівень економічної безпеки – економічна безпека економічних союзів або наддержавних утворень. При цьому, за своєю суттю економічний союз може, проте не повинен, складатися на рівні регіону, а отже, поняття економічної безпеки економічного союзу не є тотожним поняттю економічної безпеки регіону чи міжнародній економічній безпеці. Яскравим прикладом системи економічної безпеки економічного союзу в дії є механізми, запроваджені в рамках Європейського Союзу, які сприяють координації економічної політики між державами-членами, забезпечуючи стабільність фінансових ринків, захист інтересів споживачів та підтримку сталого розвитку.

Недослідженим залишається питання економічної безпеки транснаціональних корпорацій. Транснаціональні корпорації (ТНК) почали активно розвиватися з 1970-х років і відтоді лише нарощують свою присутність та вплив на світову економіку [117, 138]. На рівні ТНК забезпечення економічної безпеки є важливим чинником не лише для екосистеми самої корпорації, але й для світової та державної економічної безпеки. З метою систематизації підходів у науковій літературі доцільно виокремити основні рівні економічної безпеки, які розрізняються за масштабом об'єкта та функціональним значенням у загальній системі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Рівні економічної безпеки*

Рівень	Характеристика
Глобальний	Світова економічна безпека
Міжнаціональний	Економічна безпека міждержавних утворень
Національний	Економічна безпека держави
Регіональний	Економічна безпека регіонів
Корпоративний	Економічна безпека ТНК та підприємств
Індивідуальний	Економічна безпека особи

* сформовано автором на основі [1, 4]

Публічні та приватні суб'єкти відрізняються насамперед характером реалізованих інтересів і масштабом впливу на економічну систему. Публічні інституції переважно орієнтовані на забезпечення суспільної стабільності та реалізацію загальноекономічних інтересів, тоді як приватні суб'єкти зосереджені на забезпеченні власної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Між ними існує тісний взаємозв'язок, оскільки діяльність великих підприємств і корпорацій може мати суттєвий вплив на стан економічної безпеки держави та суспільства загалом. Публічність спрямована на принесення блага як всередині системи, так і назовні, в той час як приватні структури спрямовані виключно всередину системи.

Глобальний рівень економічної безпеки, на нашу думку, недоцільно розглядати через поділ на окремі групи суб'єктів, оскільки він охоплює сукупність взаємопов'язаних економічних систем і учасників світової економіки. Глобальна економічна безпека формується під впливом взаємодії держав, міжнародних організацій, транснаціональних корпорацій, фінансових інституцій та інших суб'єктів світового господарства. Тому її доцільно трактувати як інтегрований стан світової економічної системи, що характеризує рівень її стабільності, збалансованості та стійкості до глобальних викликів.

Таким чином, багаторівневий характер економічної безпеки свідчить про взаємозалежність її окремих рівнів, у межах яких підприємство виступає первинною економічною ланкою, що формує основу функціонування ширших економічних систем. Саме результати діяльності суб'єктів господарювання визначають рівень зайнятості населення, обсяги податкових надходжень, інноваційну активність та інвестиційну привабливість регіонів і держави загалом.

У цьому контексті економічна безпека підприємства забезпечує його здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати стабільність операційної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сукупність економічно стійких підприємств формує підґрунтя регіональної та національної економічної безпеки, оскільки саме вони

забезпечують функціонування виробничої, фінансової та соціальної систем держави. Крім того, високий рівень економічної безпеки підприємств сприяє їх інтеграції у міжнародні ринки та глобальні ланцюги створення вартості, що підвищує конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. Отже, економічна безпека підприємства є не ізольованою категорією, а важливим структурним елементом системи економічної безпеки на регіональному, національному та глобальному рівнях [49].

Аналіз сутності поняття економічної безпеки на рівні підприємства засвідчив відсутність уніфікованого підходу до її термінологічного визначення в сучасній економічній теорії та практиці. У результаті дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства є інтегральною характеристикою господарської системи, здатної до самоорганізації та розвитку. Вона відображає такий стан функціонування підприємства, за якого забезпечується збереження його ключових властивостей, зокрема стійкості та рівноваги, в умовах мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз [25].

Для того, щоб дослідити це питання глибше, передусім, варто дати визначення поняттю «безпека підприємства», яке включає у себе поняття «економічної безпеки підприємства». У науковій літературі існує безліч дефініцій терміну «безпека підприємства». Наприклад, Довбня С. визначає це поняття як «комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів» [38], Геєць В. – як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів [26], а Дацків Р. – як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз [36]. Узагальнюючи, економічна безпека підприємства може розглядатися як інтегральний показник його здатності до стійкого функціонування в умовах ризиків змінного середовища.

Підходи до визначення поняття «економічна безпека» різняться як в українській, так і в іноземній науковій спільноті. Так, серед українських науковців це поняття пояснюють як «збалансованість внутрішньої структури підприємства як відкритої соціально-еколого-економічної системи, за якого воно стабільно функціонує, відтворюється і розвивається, а також гармонійна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем» [115]. Вороніна В. та Спінжар Р. [20] зазначають, що «найбільш поширеним є визначення безпеки підприємства як стану ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії».

У англomовній науковій літературі для позначення категорії безпеки використовуються два близькі за змістом поняття – «safety» та «security». При цьому термін «safety» переважно трактується як стан відсутності небезпеки або ризику, тоді як «security», відповідно до Cambridge Dictionary, означає захист особи, організації, будівлі чи держави від загроз, зокрема злочинних дій або зовнішніх атак [125]. Аналіз англomовних праць вітчизняних науковців засвідчує, що для характеристики економічної безпеки здебільшого використовується саме термін «security» [3, 5, 10, 14, 15, 18, 136]. Це свідчить про наявність певної лінгвістичної та змістової диференціації між поняттями «safety» і «security», які в українській мові переважно ототожнюються терміном «безпека».

Як свідчить аналіз наукових підходів, більшість дослідників трактують економічну безпеку переважно як певний стан, рівень захищеності або здатність підприємства протистояти загрозам, тобто акцентують увагу на її статичному аспекті. Науковці розглядають економічну безпеку як динамічну категорію, пов'язану зі здатністю суб'єкта господарювання ефективно управляти ризиками, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності [26, 85, 98]. При цьому у більшості наукових

визначень простежується дуалістичний характер економічної безпеки. З одного боку, вона розглядається як об'єктивний стан функціонування підприємства та рівень його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, а з іншого як результат управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення стійкості та стабільності розвитку. Такий підхід дозволяє виокремити статичний і динамічний аспекти економічної безпеки підприємства. Статичний аспект пов'язаний із підтриманням стабільності функціонування підприємства, збереженням ресурсного потенціалу та досягнутого рівня захищеності. Натомість динамічний аспект відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на нові виклики та ефективно управляти ризиками. Поєднання стабільності та адаптивності створює підґрунтя для не лише реагування на поточні загрози, а й прогнозування потенційних ризиків у майбутньому, що набуває особливого значення в умовах високої турбулентності сучасного бізнес-середовища. Отже, інтеграція статичного та динамічного аспектів економічної безпеки у процеси стратегічного управління є важливою передумовою забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, у науковій літературі економічна безпека підприємства характеризується через сукупність ознак і властивостей, що відображають її багатогранний та комплексний характер. Зокрема, науковці виокремлюють такі характеристики економічної безпеки підприємства, як «виживання системи; забезпечення стійкого зростання; задоволення потреб; ефективне управління; захист інтересів; зміцнення потенціалу; стабільне функціонування; збереження існуючого статусу; подолання загроз і забезпечення стійкості до них; максимізація віддачі; забезпечення конкурентоспроможності; спроможність до самовідтворення; протистояння впливу чинників» [20].

Забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства потребує послідовного розвитку та підтримки кожної з її основних характеристик. Формування належного рівня економічної безпеки є не лише теоретичним, а й важливим практичним завданням, що вимагає комплексного та

системного підходу. У цьому контексті система забезпечення економічної безпеки підприємства виступає інструментом реалізації механізмів захисту, стабілізації та розвитку суб'єкта господарювання. Така система охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і управлінських механізмів, спрямованих на підтримання стійкості функціонування підприємства та мінімізацію впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона передбачає інтеграцію процесів управління ризиками, захисту активів, контролю витрат, управління персоналом та інформаційної безпеки, що в сукупності створює підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності й довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

В українському науковому дискурсі поняття системи економічної безпеки підприємства визначають, переважно, базуючись на її функціональних характеристиках, приділяючи особливу увагу функції захисту від загроз та запобіганні ризиками [69]. При цьому, переважна більшість науковців розглядають систему економічної безпеки як сукупність, множину або комплекс взаємопов'язаних засобів чи елементів, які забезпечують безпеку економічну безпеку підприємства [39, 55, 60, 62, 74, 94]. Такий підхід до системи економічної безпеки, при якому особлива увага приділяється взаємопов'язаності її чинників та елементів, дозволяє розглядати систему як цілісну науково-практичну категорію та розробляти методи управління з врахуванням взаємозалежності усіх складових. Ще однією характеристикою, яка широко враховується у наукових працях, є спрямованість такої системи на забезпечення безпеки підприємства, захист його інтересів від ризиків та стимулювання досягнення поставлених бізнес-цілей.

У науковій літературі сформовано низку концептуальних підходів до розуміння економічної безпеки підприємства, зокрема ресурсний, захисний, адаптивний, управлінський, гармонізаційний і комплексний, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах її забезпечення [10]. Зокрема, ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні та управлінні ресурсами; захисний – на формуванні механізмів протидії ризикам; адаптивний – на здатності підприємства реагувати на зміни; управлінський – на стратегічному

управлінні як основі безпеки; гармонізаційний – на узгодженні інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Комплексний підхід поєднує зазначені напрями і є основою для побудови цілісної системи економічної безпеки підприємства.

Попри відмінності у фокусі, зазначені підходи не є взаємовиключними. Їх синтез дозволяє сформулювати концептуальну модель системи економічної безпеки підприємства, яка відображає взаємозв'язки між ресурсами, ризиками, механізмами впливу та стратегічними завданнями. До елементів системи економічної безпеки підприємства також відносять її суб'єктів, характер і ефективність взаємодії між якими безпосередньо впливають на стан та результативність функціонування всієї системи (рис. 1.2) [69].

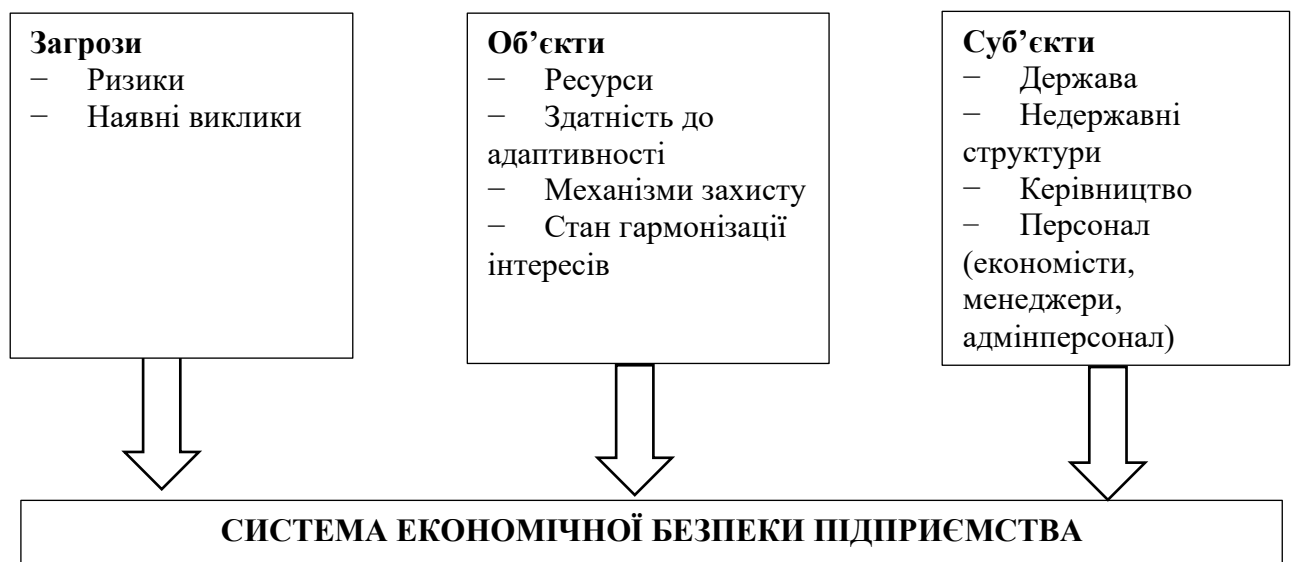


Рисунок 1.2 – Середовище системи економічної безпеки підприємства*

*розроблено автором

На стан економічної безпеки підприємства впливають негативні чинники, серед яких доцільно виокремити поточні виклики та потенційні ризики. Поточні виклики характеризуються тим, що їх вплив уже проявляється та безпосередньо спричиняє втрати або ускладнює функціонування підприємства. Прикладом таких чинників є мобілізація працівників до Збройних Сил України, що призводить до втрати кадрового та інтелектуального потенціалу, а також порушення транспортно-логістичних шляхів, спричинене воєнними діями та

складною геополітичною ситуацією. У цьому випадку основним завданням системи управління економічною безпекою є мінімізація негативних наслідків, зниження рівня вразливості підприємства та адаптація його діяльності до нових умов функціонування.

Потенційні ризики, своєю чергою, являють собою сукупність можливих загроз, які за певних умов можуть трансформуватися у реальні виклики для підприємства. Їх своєчасна ідентифікація, оцінювання та врахування у процесах стратегічного планування й управління ризиками є важливою передумовою забезпечення стабільності функціонування системи економічної безпеки підприємства в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища [13]. За таких умов ефективність системи економічної безпеки значною мірою залежить від збалансованості її складових, а також характеру взаємозв'язків між ними.

Безумовно, ресурсне забезпечення є базовою основою функціонування та стабільності системи економічної безпеки підприємства. Воно охоплює фінансові, кадрові, технологічні та матеріальні ресурси, які формують підґрунтя для реалізації захисних заходів і забезпечення стійкості діяльності підприємства. Наявність ресурсів сама по собі не гарантує ефективного функціонування системи економічної безпеки. Важливого значення набуває формування та впровадження дієвих механізмів захисту від загроз, а також ефективне управління ресурсами відповідно до визначених стратегічних цілей і концептуальних засад безпекового розвитку підприємства.

Крім того, в умовах високої мінливості зовнішнього середовища особливу роль відіграє здатність підприємства до адаптації. Інтеграція принципів адаптивності в організаційну культуру та систему управління підприємством сприяє підвищенню його стійкості до сучасних викликів. Переосмислення адаптації як постійного та невід'ємного процесу функціонування підприємства обумовлює необхідність її врахування під час формування бізнес-стратегії та прийняття управлінських рішень [6, 98].

Взаємодія ресурсного забезпечення, механізмів управління та адаптаційних можливостей підприємства формує основу механізмів забезпечення економічної безпеки. Вони виступають інструментальною та організаційною базою функціонування системи економічної безпеки підприємства, забезпечуючи реалізацію заходів із запобігання, нейтралізації та мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Взаємодія ресурсного забезпечення, механізмів управління та адаптаційних можливостей підприємства створює підґрунтя для формування й реалізації стратегії управління системою економічної безпеки підприємства. Узгодженість цих компонентів забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, підтримувати стійкість функціонування та забезпечувати подальший розвиток в умовах нестабільного середовища. З огляду на це доцільним є узагальнення основних етапів формування та реалізації такої стратегії, а також визначення взаємозв'язків між її основними елементами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Процес формування та реалізації стратегії управління системою економічної безпеки підприємства*

Складові забезпечення економічної безпеки	Етапи формування та реалізації стратегії			
	I	II	III	IV
	Аналітико-діагностичний етап	Формально-документальний етап	Підготовчий етап	Етап реалізації та оцінки
Ризик-орієнтована	Аналіз та оцінка ризиків та наявних викликів	Вибір інструментів впровадження та контролю	Навчання та підвищення кваліфікації	Реалізації стратегії
Ресурсно-організаційна	Оцінка наявних ресурсів, механізмів, політик та процедур	Формування чітких норм та правил (політик)	Залучення додаткових ресурсів та інструментів	Оцінка наявних механізмів, політик та процедур
Управлінсько-стратегічна	Встановлення цілей та завдань системи економічної безпеки	Формування механізму впровадження політик та процедур	Формування (удосконалення) механізму відповідальності працівників	Адаптування стратегії

* розроблено автором на основі [8, 43, 65]

Отже, економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, що поєднує стійкість, захищеність і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність формування комплексної та стратегічно орієнтованої системи економічної безпеки, яка створює підґрунтя для дослідження ролі інноваційного потенціалу в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Встановлення, аналіз і типізація взаємозв'язків між інноваційним потенціалом і економічною безпекою підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції та технологічної турбулентності ефективне управління інноваційним потенціалом є не лише чинником розвитку підприємства, а й важливою складовою його економічної безпеки. У попередніх підрозділах визначено сутність інноваційного потенціалу, його місце в системі потенціалів підприємства та розкрито економічну безпеку як здатність до стійкого функціонування в умовах ризиків. Водночас для формування ефективної системи управління необхідно встановити взаємозв'язок між інноваційним потенціалом та економічною безпекою, визначити чинники впливу, суперечності та управлінські аспекти їх взаємодії. Дослідження взаємовпливу цих категорій дозволяє виявити ключові напрями вдосконалення управлінських практик і сформулювати ефективні стратегії забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та конкурентної боротьби. Система економічної безпеки підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори суттєво визначають умови розвитку підприємства та реалізацію його інноваційних стратегій, тому аналіз чинників впливу дозволяє встановити взаємозв'язок між економічною безпекою та інноваційним потенціалом підприємства (рис. 1.3).

Фактори впливу	Політичні та геополітичні	Регуляторно-економічні	Правові	Соціокультурні	Суб'єкти ринку
Економічна безпека	Стан глобальних ринків, ланцюжків постачання. Стан війни та миру. Рівень ворожості національних економічних політик	Монетарна, митна, фіскальна політика. Ступінь свободи ринку. Стан банківської системи. Інвестиційний клімат. Макроекономічні показники	Рівень захисту прав та інтересів в державі. Якість судів та законодавства. Ступінь політично-правової підтримки інновацій	Рівень уваги суспільства до впливу на зовнішнє середовище, права людей тощо. Демографічна ситуація	Стан конкуренції на відповідному ринку. Налагодженість ланцюгів постачання. Рівень попиту
Інноваційний потенціал	Попит глобальних ринків та держав на інновації. Рівень захищеності фізичних, інтелектуальних ресурсів підприємства	Ступінь фінансової підтримки інноваційної діяльності. Наявність пільгового режиму для інноваційних підприємств та продуктів	Стан правової охорони об'єктів інтелектуальної власності та комерційної таємниці. Ступінь політично-правової підтримки інновацій	Відкритість суспільства до інновацій та змін. Стан розвитку культури підтримки науки та техніки	Стан конкуренції на ринку інновацій. Доступ до інноваційних продуктів

Рисунок 1.3 – Зовнішні фактори впливу на інноваційний потенціал та економічну безпеку підприємства*

* сформовано автором за [41, 47, 84, 114]

Отже, спільними факторами впливу на обидві категорії є:

1. Політична стабільність, як для інноваційного потенціалу, так і для економічної безпеки, визначає рівень інвестицій, довіру бізнесу та готовність до ризиків.

2. Фіскальна і монетарна економічні політики впливають одночасно на інноваційний розвиток і фінансову стійкість підприємств. Наприклад, доступність кредитів і інвестицій може стимулювати інновації та підтримувати економічну безпеку.

3. Правова база – якість законодавства і захист прав інтелектуальної власності формують умови для бізнесу і забезпечують стабільність.

4. Соціокультурні фактори – відкритість суспільства до інновацій та рівень освіти впливають на здатність компаній адаптуватися до змін і реалізовувати нові рішення.

При цьому вбачаємо виражені відмінності:

1. Цільові орієнтації. Інноваційний потенціал більше фокусується на розвитку нових технологій і продуктів, тоді як економічна безпека зосереджена на захисті існуючих активів і ресурсів.

2. Конкурентні фактори. У контексті інноваційного потенціалу важливішими є умови конкуренції та готовність ринку приймати нововведення, тоді як для економічної безпеки важливіше підтримувати стабільність і захищеність бізнесу.

3. Ризики та виклики. Інноваційний потенціал стикається з ризиками, пов'язаними з невизначеністю результатів нововведень, тоді як економічна безпека фокусується на управлінні фінансовими та правовими ризиками.

У результаті проведеного аналізу зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний потенціал і економічну безпеку, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, незважаючи на наявність спільних рис у цих факторах, їхня роль і значення суттєво варіюються залежно від конкретного контексту. Це

підкреслює необхідність врахування специфіки галузі, регіону та економічних умов при оцінці впливу зовнішніх чинників.

По-друге, взаємозв'язок між інноваційним потенціалом і економічною безпекою є складним і багатогранним. Розвинений інноваційний потенціал може виступати як каталізатор для підвищення економічної безпеки, водночас стабільна економічна ситуація створює умови для розвитку нових ідей та технологій. Це взаємодоповнююче відношення вимагає від підприємств системного підходу до управління ризиками та можливостями.

По-третє, отримані дані свідчать про те, що для досягнення стійкого розвитку підприємствам необхідно інтегрувати стратегії управління інноваціями та економічною безпекою. Це може включати в себе активну участь у формуванні регуляторних політик, інвестування в дослідження та розробки, а також розвиток партнерств з іншими учасниками ринку.

Встановлення ступеня впливу підприємства на зовнішні фактори є складним завданням, оскільки значна частина таких факторів перебуває поза межами прямого контролю суб'єкта господарювання. В умовах динамічних політичних, економічних та технологічних змін підприємства змушені адаптувати власні стратегії до трансформацій зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на рівень їх інноваційного потенціалу та економічної безпеки. За таких умов особливого значення набуває здатність управлінського персоналу своєчасно оцінювати зовнішні виклики, враховувати їх у процесах стратегічного планування та ефективно інтегрувати інноваційний потенціал у систему економічної безпеки підприємства.

Враховуючи це, стратегією управління підприємством у аспекті впливу зовнішніх факторів на інноваційний потенціал є адаптування, наявність стратегій розвитку за несприятливих факторів, диверсифікація активів тощо. Безумовно, для досягнення цих цілей потрібно підтримувати систему економічної безпеки підприємства. На певному етапі її розвитку це може дозволити йому увійти в мережу впливу на політичні та законодавчі процеси.

Отже, управління інноваційним потенціалом у контексті оптимізації впливу факторів зовнішнього середовища має багато спільного з управлінням системою економічної безпеки підприємства. Це зумовлено їх спільною орієнтацією на забезпечення стійкості функціонування підприємства, адаптацію до зовнішніх змін та мінімізацію впливу загроз. Сформовані теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого дослідження взаємозв'язку між інноваційним потенціалом і економічною безпекою підприємства. Водночас наявні підходи не забезпечують комплексного розуміння характеру та глибини цього взаємозв'язку, що обумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

На відміну від дослідження зовнішніх факторів впливу, дослідження внутрішніх чинників дає можливість не лише встановити спільні та відмінні риси та вектори, але й оцінити можливість інтеграції інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки.

В системі внутрішніх чинників, що впливають на систему економічної безпеки виділяють такі компоненти [16]:

- 1) фінансовий стан підприємства, що визначає здатність підприємства до залучення інвестицій, ресурсів, компетенцій та його життєздатність;
- 2) стан управління (менеджменту), що визначає рівень оптимізації процесів, економії ресурсів, адаптивність та динамічність в умовах нестабільних ринків;
- 3) якість персоналу, що впливає на якість продукту, який пропонує підприємство, а також на стан взаємодії внутрішніх процесів підприємства;
- 4) стан ресурсів, що визначає якими ресурсами володіє підприємство;
- 5) інноваційний потенціал, який є фактором розвитку та інновацій та, залежно від форми та способу взаємодії та стану попередніх чинників, призводить до збільшення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства, або до негативних наслідків для його економічної безпеки.

Прослідковується тісний взаємозв'язок між зазначеними чинниками, оскільки кожен із них впливає на інші, а їх сукупна взаємодія визначає стан системи економічної безпеки підприємства. Ефективне управління цими

чинниками створює передумови для інтеграції інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки підприємства, забезпечуючи її адаптивність, стійкість та результативність. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та досягненню стратегічних і фінансово-економічних цілей його діяльності [106]. Як бачимо, інноваційний потенціал виділено як фактор впливу на економічну безпеку. Виникає потреба дослідити більш детально ступінь та вектори впливу інноваційного потенціалу на економічну безпеку. В контексті внутрішніх факторів впливу на економічну безпеку інноваційний потенціал виділяють як окремий чинник впливу. Система економічної безпеки підприємства складається з таких компонентів: ресурси, управління, адаптивність та механізми захисту. Розглянемо вплив інноваційного потенціалу на кожну з цих складових (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Вплив інноваційного потенціалу на складові економічної безпеки підприємства*

Складова	Підсилення	Послаблення
Ресурси	Підвищення ресурсних можливостей підприємства шляхом інтеграції інновацій, зростання прибутків підприємства завдяки інноваційним продуктам	Конкуренція за ресурс, ймовірність фінансових втрат як наслідок невдалих вкладень в розбудову інноваційного потенціалу
Управління	Підвищення управлінських можливостей шляхом оптимізації управління в контексті його забезпечення інноваційними рішеннями	Ускладнення процесу управління через розбудову структури ризикових чинників, необхідність передбачити та врахувати юридичні та безпекові ризики, пов'язані з інноваціями
Адаптивність	Підвищення рівня адаптивності підприємства за рахунок впровадження інноваційних рішень та здатності підприємства відповідати оновленим потребам ринку	Неможливість адаптуватися до певних змін у разі залежності механізму адаптації від інновацій
Механізми захисту	Інтеграція інноваційного потенціалу шляхом удосконалення та цифровізації методи виявлення ризиків та моделювання їх протидії	Підвищення ризиків витоку та втрати даних, конкуренції за технології

* сформовано автором за [9, 50, 70, 79]

Можемо прослідкувати як впровадження інновацій може посилити ресурсні можливості, управлінські практики, адаптивність та механізми захисту. Однак разом із цими перевагами існують і певні ризики, такі як конкуренція за ресурси та ускладнення управлінських процесів. Це підкреслює необхідність балансування між позитивними та негативними наслідками інновацій, що є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Система економічної безпеки та інноваційний потенціал підприємства формують динамічну взаємозалежність, у межах якої кожен із цих елементів одночасно створює передумови для розвитку іншого та генерує внутрішні суперечності. Такий взаємозв'язок розкривається через аналіз їх спільних характеристик, відмінностей і потенційних конфліктів інтересів, що визначають ефективність управління підприємством в умовах сучасних викликів, а також через ідентифікацію чинників, які одночасно впливають на стан економічної безпеки та рівень інноваційного потенціалу підприємства [95].

Розуміючи сутність та складові компоненти інноваційного потенціалу, можемо вести мову про ключові об'єкти узгодження інноваційного розвитку та управління забезпеченням економічної безпеки підприємств.

Взаємозв'язок між інноваційним розвитком та економічною безпекою підприємства є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки інноваційна діяльність безпосередньо впливає на рівень стійкості та захищеності суб'єкта господарювання. Формування інноваційного потенціалу потребує комплексного розвитку кадрових, технологічних, фінансових, організаційних і правових складових, які одночасно виступають чинниками розвитку підприємства та елементами забезпечення його економічної безпеки. Для систематизації взаємозв'язку між напрямками інноваційного розвитку підприємства та відповідними аспектами економічної безпеки доцільно узагальнити основні функціональні переходи від управлінських дій до очікуваного безпекового результату (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Функціональний перехід від дій до захисного результату*

Вектор інноваційного розвитку	Вектори розвитку підприємства	Вектор економічної безпеки
Формування та розвиток інтелектуально-кадрового забезпечення	Інтелектуально-кадрова	Збереження комерційної таємниці, якості й стабільності кадрів
Підтримка інноваційного розвитку необхідним матеріальним забезпеченням	Матеріально-технічна	Недопущення морального і фізичного зносу, а також перебоїв з матеріально-технічним забезпеченням
Належні інвестиції у формування техніко-технологічної бази	Техніко-технологічна	Постійна модернізація технічного і технологічного забезпечення підприємства
Постійні дослідження, співпраця з суб'єктами науково-дослідного сектора	Науково-дослідна	Недопущення помилок у стратегуванні досліджень, їх швидке та ефективне впровадження
Залучення інвестицій та виділення фінансових ресурсів на НДДКР	Фінансово-інвестиційна	Гарантування фінансової безпеки, захист інвестицій та прав власності
Відбудування внутрішньої та зовнішньої інфраструктури інноваційної діяльності	Інфраструктурна	Налагодження систем зберігання, аналізу даних, безпечних цифрових комунікацій
Створення організаційної структури управління інноваційним розвитком підприємства	Організаційно-управлінська	Гарантування безпеки у системах управління бізнесом, безперебійний перебіг бізнес-процесів
Формування якісної системи правових відносин з контрагентами у сфері інновацій	Інституційно-правова	Забезпечення належного рівня захисту відносин підприємства з персоналом та контрагентами

* сформовано автором за [9, 19, 21, 24, 32, 40, 42]

Як бачимо, вектори інноваційного розвитку та економічної безпеки є взаємодоповнюючими та взаємозалежними у багатьох аспектах. При цьому, варто визнати, що в деяких аспектах ці вектори можуть бути суперечливими, що ставить управління задачу їх збалансувати з урахуванням усіх ризиків та переваг. Візьмемо за приклад аспект залучення інвестицій та виділення фінансових ресурсів на НДДКР. З одного боку, інвестиції в НДДКР є критично важливими для стимулювання інноваційного розвитку. Вони дозволяють підприємству розробляти нові продукти, удосконалювати процеси та впроваджувати передові технології. Це сприяє підвищенню

конкурентоспроможності, відкриттю нових ринків і збільшенню прибутковості. З іншої сторони, виділення значних фінансових ресурсів на НДДКР може створити загрози для економічної безпеки. Великі інвестиції можуть підвищити фінансові ризики, особливо якщо результати досліджень не виправдають очікувань або якщо витрати перевищать запланований бюджет. Це може призвести до фінансової нестабільності, що, у свою чергу, загрожуватиме загальній безпеці підприємства. Управлінцям необхідно знайти баланс між стимулюванням інновацій та збереженням економічної безпеки. Це можна досягти шляхом аналізу ризиків та можливостей, диверсифікації інвестицій, розподілу ресурсів між різними проєктами для зменшення ризиків, за допомогою етапного фінансування чи залучення зовнішніх партнерів. Також, дієвим способом мінімізації фінансових ризиків суб'єкта підприємництва може бути страхування [31]. При цьому, вибір стратегії мінімізації ризиків має відповідати специфічним умовам та потребам підприємства.

Розглянемо також організаційно-управлінський аспект взаємозв'язку інноваційного розвитку та економічної безпеки підприємства. Інноваційний розвиток потребує формування гнучкої організаційно-управлінської структури, здатної забезпечувати оперативне прийняття рішень, ефективне управління проєктами та стимулювання креативності персоналу. Це передбачає використання сучасних методів управління, зокрема Kanban та Scrum [96], які в окремих умовах дозволяють підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективність командної взаємодії. Важливу роль також відіграє застосування методів бізнес-аналітики, зокрема описового, діагностичного, прогностичного та прескриптивного аналізу [52].

Забезпечення економічної безпеки підприємства потребує стабільності та надійності управлінських процесів, що передбачає наявність чітко визначених процедур, контролю за дотриманням внутрішніх політик та підтримання безперервності бізнес-процесів. За таких умов особливого

значення набуває здатність управлінського персоналу забезпечити баланс між організаційною гнучкістю та стабільністю функціонування підприємства. Одним із можливих рішень є впровадження гібридних моделей управління, які поєднують елементи гнучких та традиційних підходів до менеджменту. Це дозволяє підтримувати стабільність діяльності підприємства без втрати його інноваційності. Важливим елементом також є формування культури інновацій, у межах якої помилки розглядаються як складова процесу навчання та розвитку. Додатково інвестиції у навчання і професійний розвиток працівників сприяють підвищенню їх здатності швидко адаптуватися до нових технологій та методів роботи.

Таким чином, ефективне управління організаційно-управлінською структурою дозволяє поєднати інноваційний розвиток з економічною безпекою, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та стійкість [63].

З наведених вище прикладів не складно прослідкувати зв'язок між інноваційним потенціалом та системою економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства охоплює різноманітні аспекти, такі як фінансова стійкість, що забезпечується через оптимізацію витрат і управління боргами, ресурсний суверенітет, який гарантує незалежність від зовнішніх постачальників, захист інтелектуальної власності, а також здатність до адаптації в умовах ринкових змін тощо. Ці елементи створюють стабільну основу, на якій може розвиватися інноваційний потенціал підприємства. Інноваційний потенціал, у свою чергу, визначається наявністю науково-технічної бази, що включає лабораторії та патенти, кадрового резерву, представленого креативними спеціалістами, а також фінансових інструментів, таких як гранти та венчурне фінансування. Цей потенціал дозволяє підприємству генерувати та впроваджувати нововведення, які можуть значно підвищити його конкурентоспроможність і адаптивність до змін зовнішнього середовища [23].

Взаємодія між економічною безпекою та інноваційним потенціалом проявляється в тому, що стабільність і захищеність підприємства створюють сприятливі умови для інноваційної діяльності. Наприклад, інвестиції в кібербезпеку, як частина економічної безпеки, можуть безпосередньо підвищити здатність підприємства до технологічних інновацій, забезпечуючи захист даних і безперервність бізнес-процесів. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству не тільки реагувати на зовнішні загрози, але й активно впроваджувати нові технології та рішення, що підвищують його конкурентні переваги.

Таким чином, економічна безпека та інноваційний потенціал формують синергетичний зв'язок, де кожен елемент сприяє зміцненню іншого, забезпечуючи підприємству можливості для довгострокового розвитку та стійкості в умовах невизначеності ринкового середовища (рис. 1.4).

Незважаючи на те, що інноваційний розвиток і економічна безпека мають власні виклики та потенційні суперечності, їх інтеграція здатна формувати значний синергетичний ефект. Розвиток інноваційного потенціалу сприяє формуванню стратегічних конкурентних переваг підприємства, тоді як система економічної безпеки створює стабільне підґрунтя для реалізації інноваційної та дослідницької діяльності. Узгоджене управління ресурсами, управлінськими процесами та організаційними цінностями дозволяє забезпечити баланс між потребою в інноваційному розвитку та необхідністю підтримання стабільності функціонування підприємства, що є важливою передумовою його довгострокового розвитку. Розуміння того, як управління інноваційним потенціалом впливає на економічну безпеку, є критично важливим для формування ефективних стратегій.

Основним завданням в управлінні є екологічна та м'яка інтеграція інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки з тим, щоб, з одного боку, не порушити її цілісність, а з іншого – підсилити її. Цей підхід передбачає, що інноваційні процеси і стратегії мають бути впроваджені

таким чином, щоб вони гармонійно вписувалися в існуючу структуру економічної безпеки підприємства, без створення додаткових ризиків або загроз.



Рисунок 1.4 – Концептуальні засади взаємодії інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства*

* сформовано автором за [9, 24, 47, 55, 70]

Важливим аспектом розроблення системи інтеграції є аналіз спільних та відмінних факторів впливу на ці структури, що дозволить виявити як спільні елементи, так і специфічні детермінанти, які впливають на ефективність управління обома системами. Розуміння характерних аспектів їх взаємодії є важливим для формування комплексного уявлення про те, як інтеграція може відбуватися без шкоди для економічної безпеки, водночас підвищуючи інноваційний потенціал підприємства.

Глибоке розуміння структурування цих категорій дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані рішення, враховуючи всі ризики і можливості, що виникають в процесі інтеграції. Це, в свою чергу, допомагає не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити його стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, інтеграція інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки підприємства є важливим стратегічним завданням, реалізація якого потребує комплексного та системного підходу. Така інтеграція повинна враховувати як спільні аспекти інноваційного розвитку й економічної безпеки, так і потенційні суперечності, що можуть виникати між ними в процесі функціонування підприємства.

Одним із основних завдань управління є своєчасна ідентифікація можливих конфліктів між потребою в інноваційному розвитку та необхідністю підтримання стабільності й захищеності підприємства. Зокрема, реалізація інноваційних проєктів може супроводжуватися підвищенням фінансових, технологічних або організаційних ризиків, що потребує їх попереднього оцінювання та врахування у процесах стратегічного планування. За таких умов особливого значення набуває здатність управлінського персоналу забезпечувати баланс між інноваційною активністю та вимогами економічної безпеки.

Водночас інноваційний потенціал і система економічної безпеки мають низку спільних аспектів, взаємодія яких здатна формувати позитивний синергетичний ефект. Наприклад, впровадження нових технологій, цифрових

рішень і сучасних управлінських підходів може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та зниженню рівня вразливості до зовнішніх загроз. Саме тому інтеграція інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки повинна базуватися на гнучких та адаптивних механізмах управління, здатних враховувати зміни зовнішнього середовища й внутрішніх умов функціонування підприємства.

Отже, ефективна інтеграція інноваційного потенціалу та економічної безпеки створює передумови для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Узагальнення ключових напрямів такої інтеграції наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Концептуальні основи інтеграції інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки підприємства*

Напрямок інтеграції	Рівень системи економічної безпеки	Рівень управління інноваційним потенціалом
1	2	3
Стратегічне планування та управління	Адаптація наявної стратегії з оцінкою впливу інновацій та планом наскрізного впровадження роботи з інноваційним потенціалом з бізнес-процеси	Формування чітких та реалістичних фінансових та управлінських цілей з урахуванням особливостей системи економічної безпеки підприємства
Інвестиції в дослідження та розвиток	Використання потенційних технологічних переваг як інструмента підвищення рівня фінансової та управлінської успішності підприємства	Критичний аналіз капіталовкладень в розбудову інноваційного потенціалу з позиції економії, детального планування та виправданості
Впровадження (розвиток) культури інновацій	Стимулювання комплексного розвитку працівників, з акцентом на формування цілісного підходу до роботи з інвестиціями шляхом інтегрованої системи навчання; заохочення творчості, результати якої мають цінність для економічного стану підприємства та підвищення рівня обізнаності в способах оцінки такої результативності	Заохочення до розвитку та змін через призму інноваційних пошуків та розробок

Кінець таблиці 1.9

1	2	3
Моніторинг та оцінка	Оцінка стану системи економічної безпеки на кожному етапі управління інноваційним потенціалом	Оцінка стану впливу управління інноваційним потенціалом на економічну безпеку
Залучення технологічних інструментів	Розбудова системи економічної безпеки, пропорційної стану інноваційного потенціалу, підвищення рівня захисту даних, продуктів та інновацій від зовнішніх загроз	Використання наявних науково-технічних досягнень для економії ресурсів та оптимізації процесів

* сформовано автором за [23, 29, 31, 32, 40, 55, 63, 72]

За результатами дослідження було проаналізовано інтеграцію інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки підприємства. Цей аналіз дозволив виявити критичні взаємозв'язки, які відіграють вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

По-перше, встановлено, що інноваційний потенціал і економічна безпека взаємно підсилюють один одного. Інноваційний потенціал як каталізатор розвитку нових технологій та ідей, створює умови для зміцнення економічної безпеки. Стабільність та безпека, у свою чергу, забезпечують надійний ґрунт для реалізації інноваційних стратегій.

По-друге, визначено, що ефективне управління цими взаємозв'язками вимагає системного підходу, який враховує специфіку галузей, регіонів та економічних умов. Це підкреслює важливість гнучких управлінських стратегій, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

По-третє, дослідження виявило, що, попри наявність спільних зовнішніх факторів, таких як політична стабільність та економічна політика, їх вплив на інноваційний потенціал і економічну безпеку може суттєво відрізнятися. Це вимагає від управлінців точного аналізу та оцінки ризиків для розробки оптимальних рішень.

Як наслідок, можемо стверджувати, що інноваційний потенціал і система економічної безпеки підприємства є взаємозалежними підсистемами

стратегічного управління, які одночасно доповнюють, посилюють і конфліктують одна з одною. Інноваційний потенціал є каталізатором розвитку, здатним генерувати нові можливості, підвищувати гнучкість та конкурентоспроможність підприємства. Економічна безпека виступає як стабілізатор і фільтр ризиків, що обмежує імпульсивність інноваційних дій та забезпечує контроль над ресурсами.

Їхній взаємозв'язок потребує забезпечення балансу між потребою в інноваційному розвитку та необхідністю підтримання стабільності функціонування підприємства, що реалізується через системну інтеграцію стратегій інноваційного розвитку в механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інтеграція інноваційного потенціалу в систему економічної безпеки є основною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це вимагає розробки та впровадження стратегій, які враховують всі аспекти взаємозв'язків, що забезпечує підприємству гнучкість та адаптивність у швидко змінюваному ринковому середовищі. Такий підхід дозволить підприємствам не лише знижувати ризики, але й активно використовувати можливості для інноваційного зростання.

Висновки до першого розділу

1. Здійснено порівняльний аналіз підходів до визначення категорії «інноваційний потенціал» та узагальнено основні наукові підходи до трактування його сутності. Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства охоплює ресурсні, компетентнісні та функціональні компоненти, які взаємодіють у межах єдиної управлінської системи та забезпечують здатність підприємства до розвитку, адаптації й функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Виділено

інтегративний підхід до розуміння інноваційного потенціалу, у межах якого він розглядається не як ізольований елемент, а як сукупність внутрішніх можливостей підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

2. Проаналізовано структурну побудову потенціалу підприємства шляхом систематизації поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на його складові. Узагальнено системний, ресурсно-компетентнісний, діалектичний і трансформаційний підходи до трактування потенціалу підприємства. На цій основі встановлено, що інноваційний потенціал виступає похідним, але водночас системоутворюючим елементом загального потенціалу підприємства, оскільки забезпечує не лише його розвиток, а й підтримання належного рівня економічної безпеки.

3. Узагальнено дефініції поняття «економічна безпека підприємства» та охарактеризовано її як динамічну, багаторівневу систему, яка поєднує стійкість, здатність до адаптації, захищеність від загроз та стратегічну орієнтованість на розвиток. З урахуванням сучасних загроз (війна, глобальні кризи, технологічні ризики) наголошено на доцільності застосування комплексного, адаптивного та управлінського підходів до формування системи економічної безпеки підприємства.

4. Визначено методологічні особливості співвідношення інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства. Доведено, що інноваційний потенціал є внутрішнім чинником формування економічної безпеки підприємства, зокрема через забезпечення його гнучкості, стійкості, здатності до інноваційного розвитку та конкурентного оновлення. Встановлено наявність функціонального взаємозв'язку між елементами інноваційного потенціалу підприємства та підсистемами системи його економічної безпеки.

5. Сформовано концептуальні засади інтеграції інноваційного потенціалу в систему управління економічною безпекою підприємства. Виділено три рівні реалізації інноваційного потенціалу (ресурсний, компетентнісний, функціональний), що дозволяє визначити його

управлінську цінність як чинника системного впливу на стабільність і розвиток підприємства. Обґрунтовано потребу у створенні уніфікованої моделі управління інноваційним потенціалом з урахуванням чинників ризику та впливу зовнішнього середовища.

6. На основі авторського бачення запропоновано трактування інноваційного потенціалу як інтегративної категорії, що має бути не лише предметом обліку ресурсів, а й активним об'єктом управління. Введено понятійно-функціональний взаємозв'язок між потенціалом, інноваційністю та безпекою підприємства, що формує підґрунтя для подальшої розробки дієвої моделі стратегічного управління в межах наступних розділів дисертаційної роботи.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [22; 27; 31; 55], вказаних в загальному списку використаних джерел.

2 СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ

2.1 Аналіз інноваційного та економічного профілю підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного зовнішнього середовища

У процесі формування та реалізації ефективної системи економічної безпеки підприємства ключову роль відіграє контекст зовнішнього середовища, у якому ця система функціонує. Як було показано у першому розділі, економічна безпека залежить не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, але й від сукупності зовнішніх чинників, які часто перебувають поза контролем суб'єкта господарювання. Геополітичні ризики, динаміка ВВП, інфляційні процеси, інвестиційний клімат, податкова політика та рівень інноваційної активності в державі – усе це створює макроекономічне тло, яке або підтримує або ускладнює досягнення стабільності та стійкості на мікрорівні.

У сучасних умовах діяльність підприємств дедалі частіше відбувається в середовищі, яке в науковій літературі описується через концепції VUCA та BANI. Концепція VUCA, що охоплює такі характеристики, як Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність) використовується для пояснення нестабільності зовнішнього середовища та високого рівня турбулентності економічних процесів. Її поширення посилилося після світової фінансової кризи 2008 р., коли мінливість і невизначеність стали визначальними рисами функціонування бізнесу, економіки та суспільства загалом.

Подальше ускладнення глобальних політичних, економічних, екологічних та соціальних процесів зумовило формування концепції BANI, яка розглядається як розвиток підходу VUCA. Модель BANI характеризує сучасне середовище через категорії Brittle (крихкість), Anxious

(тривожність), Nonlinear (нелінійність) та Incomprehensible (незбагненність), акцентуючи увагу не лише на нестабільності, а й на високому рівні хаотичності та непередбачуваності сучасних процесів [121]. У межах цієї концепції середовище функціонування підприємств розглядається як таке, що складно піддається прогнозуванню та традиційним методам управління.

За таких умов особливого значення набувають інноваційне мислення, адаптивність систем управління та стратегічне лідерство, здатні забезпечити своєчасне реагування на сучасні виклики й підтримання стійкості підприємства в умовах постійних трансформацій [139].

В Україні на фоні війни, фінансової кризи, потрясінь, пов'язаних з COVID-19, мінливе BANI-середовище замінило систему VUCA. Аналіз основних макроекономічних показників відображає фінансово-економічні особливості функціонування підприємств в умовах BANI-середовища. Високий рівень геополітичної невизначеності, наслідки бойових дій, ризики втрати активів і капіталу, дисбаланси на ринку праці, а також посилення державного втручання в економічні процеси формують складні та важкопрогнозовані умови ведення бізнесу. За таких обставин підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної турбулентності, що ускладнює процеси стратегічного планування, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. У динаміці реального валового внутрішнього продукту України упродовж 2010–2026 рр. простежується висока залежність національної економіки від зовнішніх і внутрішніх кризових чинників. Після відносно стабільного економічного зростання у 2011–2013 рр. економіка України зазнала суттєвого спаду внаслідок воєнно-політичної кризи 2014–2015 рр., спричиненої анексією Криму та бойовими діями на сході держави.

У 2016–2021 рр. спостерігалось поступове відновлення економічної активності, однак повномасштабне вторгнення росії у 2022 р. спричинило різке скорочення реального ВВП, втрату частини виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів і зростання макроекономічної нестабільності.

У 2024–2025 рр. економіка України демонструвала ознаки часткового відновлення, проте темпи економічного зростання залишалися обмеженими через збереження високих безпекових ризиків, дефіцит трудових ресурсів, проблеми в енергетичному секторі та значну залежність від міжнародної фінансової підтримки. За даними Національний банк України, у 2025 р. зростання реального ВВП становило близько 1,8 %, що свідчить про уповільнення економічної динаміки порівняно з попереднім роком [85].

Станом на початок 2026 р. економіка України продовжує функціонувати в умовах високої турбулентності. За даними Держстату, у I кварталі 2026 р. реальний ВВП скоротився на 0,5 % у річному вимірі, що свідчить про ризики переходу економіки до стагнаційних процесів. У зв'язку з цим Національний банк України у квітні 2026 р. погіршив прогноз економічного зростання на 2026 р. до 1,3 %, пояснюючи це складною ситуацією в енергосистемі, наслідками воєнних дій та посиленням негативних зовнішньоекономічних чинників [85].

За таких умов підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що негативно впливає на їх фінансову стійкість, інвестиційну активність та можливості реалізації довгострокових інноваційних стратегій. Особливої актуальності набувають питання адаптивності систем управління, забезпечення економічної безпеки та ефективного використання інноваційного потенціалу в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Інфляційна динаміка в Україні упродовж останніх років характеризувалася високою нестабільністю та значною залежністю від воєнних, енергетичних і макроекономічних чинників. Станом на початок 2022 р. річна споживча інфляція перебувала на рівні близько 10 %, однак після початку повномасштабного вторгнення темпи зростання цін суттєво прискорилися. У 2022 р. річна інфляція досягла пікового значення на рівні 26,6 %, що було зумовлено порушенням логістичних ланцюгів,

девальваційним тиском, дефіцитом окремих товарів та загальною дестабілізацією економіки [85].

Упродовж 2023 р. інфляційний тиск поступово послаблювався завдяки жорсткій монетарній політиці, міжнародній фінансовій підтримці та частковій стабілізації внутрішнього ринку. Водночас у 2024 р. інфляційні процеси знову посилюлися під впливом зростання виробничих витрат, проблем в енергетичному секторі та дефіциту трудових ресурсів. Протягом 2025 р. інфляція поступово сповільнювалася: у червні річна споживча інфляція становила 14,3 %, а наприкінці 2025 р. вона знизилася приблизно до 8–9 % у річному вимірі.

Станом на 2026 р. інфляційна ситуація залишається нестабільною, хоча темпи зростання цін поступово знижуються. Це свідчить про збереження значного рівня макроекономічної невизначеності, що ускладнює процеси стратегічного планування та реалізацію довгострокових інноваційних проєктів підприємств.

Ускладненими залишаються і процеси інвестування в Україну. Так, інтегральний індекс інвестиційної привабливості України, за результатами дослідження Європейської Бізнес-Асоціації, у 2024 р. зріс порівняно з 2023 р. із 2,44 до 2,49 бала з 5 можливих. У 2025 р. позитивна тенденція збереглася, а на початку 2026 р. значення індексу становило близько 2,6 бала. Показовим є те, що навіть в умовах повномасштабної війни цей показник перевищує рівень 2013 р., останнього року перед початком тривалої воєнно-політичної та економічної нестабільності в Україні [12].

Таким чином, макроекономічна ситуація в Україні у 2022–2026 рр. характеризується високим рівнем нестабільності, значною залежністю від воєнних і геополітичних чинників, інфляційним тиском, уповільненням темпів економічного зростання та обмеженістю інвестиційних ресурсів. Сукупність цих факторів формує складні умови функціонування підприємств і зумовлює необхідність застосування системного підходу до забезпечення їх економічної безпеки. За таких умов інноваційний потенціал набуває

особливого значення, оскільки виступає не лише чинником розвитку та підвищення конкурентоспроможності, а й важливим механізмом адаптації підприємств до зовнішніх викликів, ризиків і трансформаційних процесів.

Global Innovation Index (GII) є одним із найбільш авторитетних міжнародних рейтингів, що використовується для оцінювання інноваційної спроможності національних економік. Індекс щорічно публікується World Intellectual Property Organization у співпраці з провідними науковими та аналітичними установами, зокрема Cornell University та INSEAD [130]. У 2025 р. дослідження охоплювало понад 130 країн та базувалося більш ніж на 80 кількісних і якісних показниках, об'єднаних у сім блоків: інститути, людський капітал і дослідження, інфраструктура, розвиток ринку, розвиток бізнесу, результати знань і технологій, творчі результати [130].

Комплексний характер GII дозволяє оцінити не лише поточний рівень інноваційного розвитку країни, а й інституційні, фінансові, технологічні та кадрові передумови формування інноваційного потенціалу. З огляду на це аналіз позицій України в Global Innovation Index є важливим для оцінювання стану інноваційного середовища, рівня адаптивності економіки та можливостей розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності [130].

За результатами Global Innovation Index 2025 Україна посіла 66 місце серед 139 країн світу, дещо погіршивши свої позиції порівняно з довоєнними роками, однак зберігши відносно сильні позиції у сфері людського капіталу, освіти, наукової діяльності та створення знань [130].

Слабкими сторонами залишаються інституційне середовище, доступ до фінансування, розвиток інфраструктури та рівень інвестиційної активності. Така структура інноваційного профілю свідчить про наявність значного інтелектуального потенціалу за одночасної обмеженості ресурсних та інституційних можливостей його ефективної комерціалізації й інтеграції у систему економічної безпеки підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка становища України у рейтингу Global Innovation Index*

Рік	Місце у рейтингу	GII
2025	66	29,70
2024	60	29,50
2023	55	32,80
2022	57	31,00
2021	49	35,60
2020	45	36,32
2019	47	37,40
2018	43	38,52
2017	50	37,60
2016	56	35,72
2015	64	36,45
2014	63	36,26
2013	71	35,78
2012	63	36,10
2011	60	35,01

* сформовано автором за [130]

Для порівняння, Швейцарія, яка очолює рейтинг Global Innovation Index упродовж останніх 15 років, у 2025 р. знову продемонструвала найвищі показники інноваційного розвитку. Інтегральний показник України у 2025 р. становив 29,7 бала зі 100 можливих, що лише незначно перевищує значення 2024 р. (29,5 бала). Попри незначне покращення інтегрального показника, загальна динаміка свідчить про послаблення позицій України у глобальному інноваційному середовищі, оскільки країна перемістилася з 60-го на 66-те місце серед 139 економік світу [130].

Незважаючи на збереження високого внутрішнього попиту на інновації, зокрема у сферах безпеки, військових технологій, логістики та інформаційних технологій, інноваційний розвиток України стримується наслідками повномасштабної війни, дефіцитом капітальних інвестицій, руйнуванням інфраструктури та системними інституційними бар'єрами. Водночас аналіз складових ГПІ 2025 засвідчує наявність суттєвого дисбалансу між сильними та слабкими сторонами національної інноваційної системи. Україна зберігає відносно високі позиції за показниками людського

капіталу, освіти та створення знань, однак демонструє нижчі результати у сферах інституційного розвитку, інфраструктурного забезпечення та доступу до фінансових ресурсів [130].

Це вказує на відсутність сприятливого інвестиційного клімату, слабку інституційну підтримку, дефіцит довіри та брак механізмів масштабування інновацій. Така асиметрія між локальними сильними сторонами та системними слабкостями створює нестійкий інноваційний профіль України. У таких умовах інноваційний потенціал залишається фрагментарним, а його вплив на забезпечення економічної безпеки – обмеженим і нерівномірним. Іншими словами, Україна поки проходить процес адаптації до викликів BANI-середовища шляхом хаотичного розвитку певних інновацій на мікрорівні, які, проте, ще не в змозі вирівняти нестабільність на вищих рівнях економічної безпеки. При цьому, за оцінками World Intellectual Property Organization, Україна і у 2025 р. продовжила належати до групи країн, результати інноваційного розвитку яких перевищують очікувані показники для відповідного рівня економічного розвитку [130]. Це свідчить про збереження відносно високої інноваційної активності та значного людського й науково-технологічного потенціалу навіть в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Таким чином, сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та складності економічних процесів. Попри це, окремі підприємства й галузі демонструють рівень інноваційної активності, що перевищує очікування з огляду на наявні макроекономічні та безпекові обмеження. За таких умов особливого значення набуває здатність управлінського персоналу адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентоспроможну ринкову пропозицію навіть за наявності значної кількості несприятливих чинників. Тому, одним із завдань менеджменту є формування такої внутрішньої структури підприємства, яка забезпечуватиме накопичення та ефективне використання інноваційного потенціалу без

зниження рівня економічної безпеки, що передбачає необхідність поєднання інноваційного розвитку, адаптивності та безпекових механізмів управління з метою підтримання життєстійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів, на які воно не має прямого впливу [44].

У контексті цього дослідження особливу увагу доцільно зосередити на харчовій промисловості як одній із основних складових переробного сектору економіки України. Харчова промисловість відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні доданої вартості, підтриманні зайнятості населення та розвитку внутрішнього ринку. Крім того, саме підприємства харчової промисловості мають значний потенціал для впровадження інноваційних технологій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

В умовах воєнної та макроекономічної нестабільності підприємства харчової промисловості виявилися особливо чутливими до впливу зовнішніх шоків, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих витрат, дефіциту трудових ресурсів і ризиків енергетичної нестабільності. Водночас галузь продемонструвала відносно високий рівень адаптивності завдяки впровадженню управлінських і технологічних рішень, переорієнтації ринків збуту та мобілізації внутрішніх ресурсів підприємств [17].

Попри значний аграрний потенціал України, рівень глибокої переробки сировини залишається недостатнім, а значна частина агропродукції експортується у вигляді сировини або продукції з низьким рівнем доданої вартості. За таких умов розвиток підприємств харчової промисловості набуває стратегічного значення, оскільки саме вони забезпечують трансформацію сировинних ресурсів у готову продукцію, здатну формувати вищу додану вартість, посилювати експортний потенціал держави та зміцнювати економічну безпеку країни (рис. 2.1) [122].

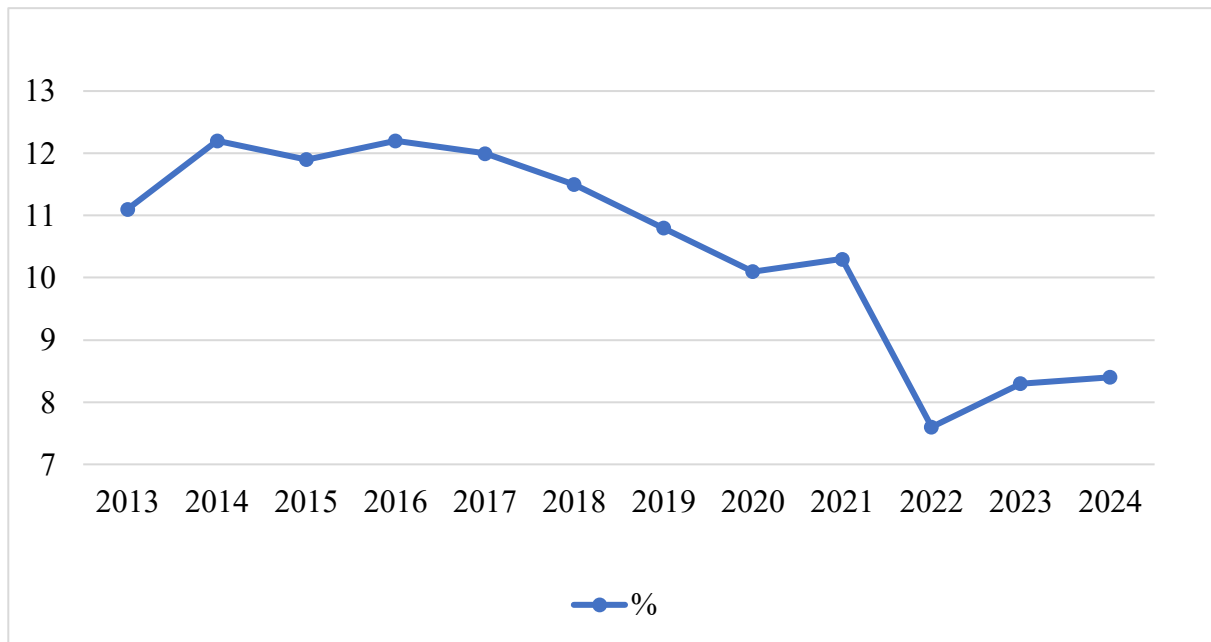


Рисунок 2.1 – Частка переробної промисловості у ВВП України*

*побудовано автором за [122]

Як бачимо, навіть у роки економічного зростання (наприклад, 2016–2019 рр.), частка переробної промисловості не демонструвала зростаючого тренду, що свідчить про слабку індустріалізацію та обмежену державну підтримку глибокої переробки.

З початком повномасштабної війни спостерігалось різке падіння: у 2022 р. показник скоротився до 7,9 % ВВП, що стало найнижчим значенням за весь аналізований період, стало наслідком руйнування виробничих потужностей, логістичних обмежень, втрати внутрішнього попиту та частини експорту, припинення інвестицій у галузь.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, однією з причин слабого розвитку переробної промисловості є низькі обсяги витрат на дослідження і розробки (рис. 2.2) [105].

Крім того, серед причин називають також недостатні інвестиції у забезпечення технологічної модернізації промислового виробництва, скорочення дослідницької діяльності та відсутність культури кластерування у рамках у рамках галузевої та міжгалузевої територіальної співпраці.

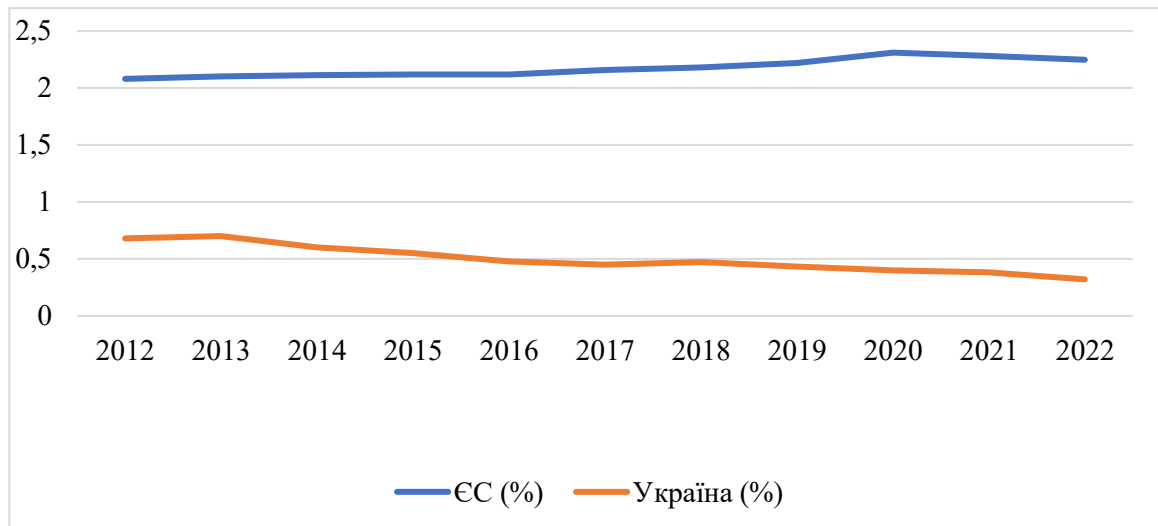


Рисунок 2.2 – Відношення витрат на дослідження і розробки до ВВП у ЄС та Україні*

*побудовано автором за [105]

Харчова галузь забезпечує продовольчу безпеку держави, зберігає експортний потенціал та підтримує зайнятість, особливо у регіонах із сільськогосподарським виробництвом. При цьому, її підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою енергозалежністю, сезонністю попиту, складною логістикою та жорсткою конкуренцією з транснаціональними виробниками. Усе це актуалізує потребу не лише в збереженні економічної безпеки, а й у формуванні інноваційного потенціалу, який дозволяє виживати та розвиватися навіть у періоди глибоких криз.

Структура харчової промисловості України в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності зазнала суттєвих трансформацій. Підприємства галузі, діяльність яких значною мірою залежить від матеріально-технічної бази, енергетичних ресурсів, логістичної інфраструктури та стабільності постачання сировини, виявилися неоднаково вразливими до впливу кризових чинників. Водночас харчова промисловість продемонструвала вищий рівень стійкості порівняно з багатьма іншими галузями переробного сектору, що пояснюється стабільним внутрішнім

попитом на продовольчу продукцію та стратегічним значенням галузі для забезпечення продовольчої безпеки держави.

На відміну від окремих сегментів переробної промисловості, спад виробництва у харчовій галузі у 2022 р. був менш глибоким, а процеси відновлення відбувалися швидшими темпами. Частка харчової промисловості у структурі переробної промисловості упродовж останніх років залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження її вагомості ролі в економіці та наявність потенціалу для подальшого розвитку й розширення виробництва в умовах післявоєнного відновлення (рис. 2.3).

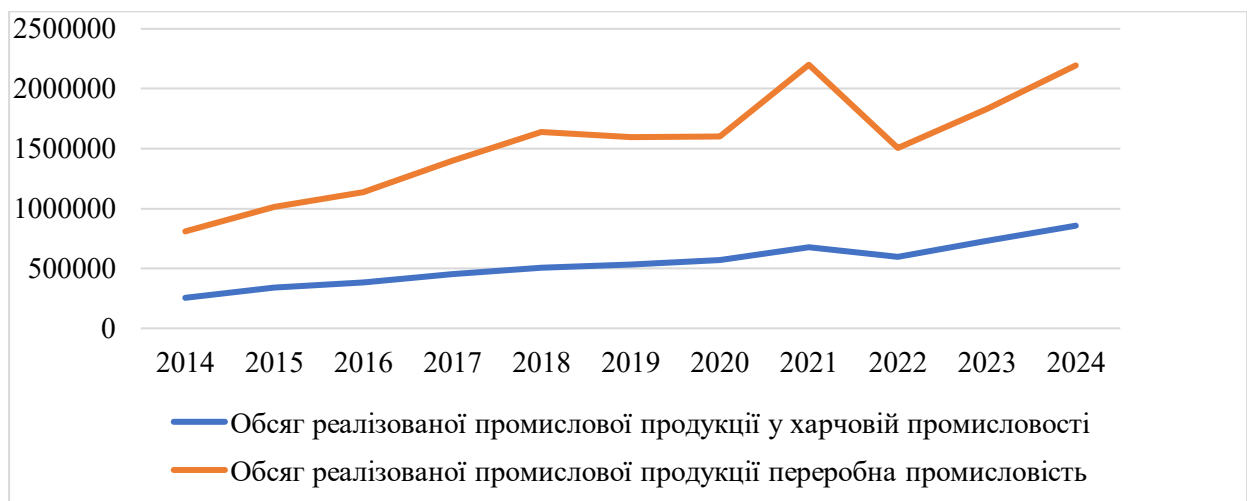


Рисунок 2.3 – Обсяги реалізованої продукції підприємствами переробної та харчової промисловості України*

*побудовано автором за [85]

У період 2018–2020 рр. інноваційно активними були 15,1 % підприємств харчової промисловості, з яких 10,1 % впроваджували нову або вдосконалену продукцію, а 12,2 % – інноваційні процеси. У 2020–2022 рр. частка інноваційно активних підприємств зросла до 16,3 %, хоча впровадження нових продуктів навіть дещо скоротилося (9,3 %), а інноваційних процесів – до 11,7 %, що може свідчити про вплив пандемії COVID-19 та початкових етапів воєнних дій на структуру інноваційних пріоритетів. Найбільш суттєві зміни відбулися у 2022–2024 рр: частка

інноваційно активних підприємств зросла до 27,4 %, при цьому 15,4 % впроваджували нову або вдосконалену продукцію, а 19,5 % – інноваційні процеси [85]. Така динаміка демонструє активну адаптацію галузі до кризових умов, зокрема через технологічне оновлення та диверсифікацію продуктового асортименту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість інноваційно активних підприємств харчової промисловості*

Роки	Кількість інноваційно активних підприємств / % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги) / % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	Кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси / % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності
2018–2020	317 / 15,1 %	211 / 10,1 %	256 / 12,2 %
2020–2022	305 / 16,3 %	172 / 9,3 %	221 / 11,7 %
2022–2024	515 / 27,4 %	290 / 15,4 %	366 / 19,5 %

* побудовано автором за [85]

Наявні статистичні дані підтверджують здатність галузі мобілізувати інноваційний потенціал як інструмент підвищення стійкості та економічної безпеки в умовах нестабільності. Разом з тим, нерівномірність темпів зростання в попередніх періодах свідчить про залежність інноваційної активності від зовнішніх факторів, що потребує системного управління інноваційним розвитком на рівні підприємств і галузі в цілому.

В цьому контексті розглянемо також і витрати підприємств харчової промисловості на наукові дослідження і розробки. Для детального аналізу наявних статистичних даних необхідно встановити понятійну базу.

Відповідно до пп. 28, 30, 33. ч. 1. ст. 1 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [54], фундаментальні наукові дослідження

(ФНД) – теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання нових знань про закономірності організації та розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язків. Результатом фундаментальних наукових досліджень є гіпотези, теорії, нові методи пізнання, відкриття законів природи, невідомих раніше явищ і властивостей матерії, виявлення закономірностей розвитку суспільства тощо, які не орієнтовані на безпосереднє практичне використання у сфері економіки.

Прикладні наукові дослідження (ПНД) – теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання і використання нових знань для практичних цілей. Результатом прикладних наукових досліджень є нові знання, призначені для створення нових або вдосконалення існуючих матеріалів, продуктів, пристроїв, методів, систем, технологій, конкретні пропозиції щодо виконання актуальних науково-технічних та суспільних завдань.

Науково-технічні (експериментальні) розробки (НТР) – науково-технічна діяльність, що базується на наукових знаннях, отриманих у результаті наукових досліджень чи практичного досвіду, та проводиться з метою доведення таких знань до стадії практичного використання. Результатом науково-технічних (експериментальних) розробок є нові або істотно вдосконалені матеріали, продукти, процеси, пристрої, технології, системи, об'єкти права інтелектуальної власності, нові або істотно вдосконалені послуги.

Державна служба статистики України здійснює моніторинг обсягів фінансування науково-дослідної діяльності за окремими напрямками та видами досліджень. В умовах воєнного стану статистична інформація залишається частково обмеженою, що ускладнює проведення повного та репрезентативного аналізу. Крім того, зростання обсягів фінансування досліджень не завжди свідчить виключно про посилення інноваційної активності, оскільки частково може бути зумовлене інфляційними процесами та загальним підвищенням вартості ресурсів [21]. Попри зазначені

обмеження, наявні статистичні дані дозволяють простежити основні тенденції фінансування досліджень у галузі (рис. 2.4).

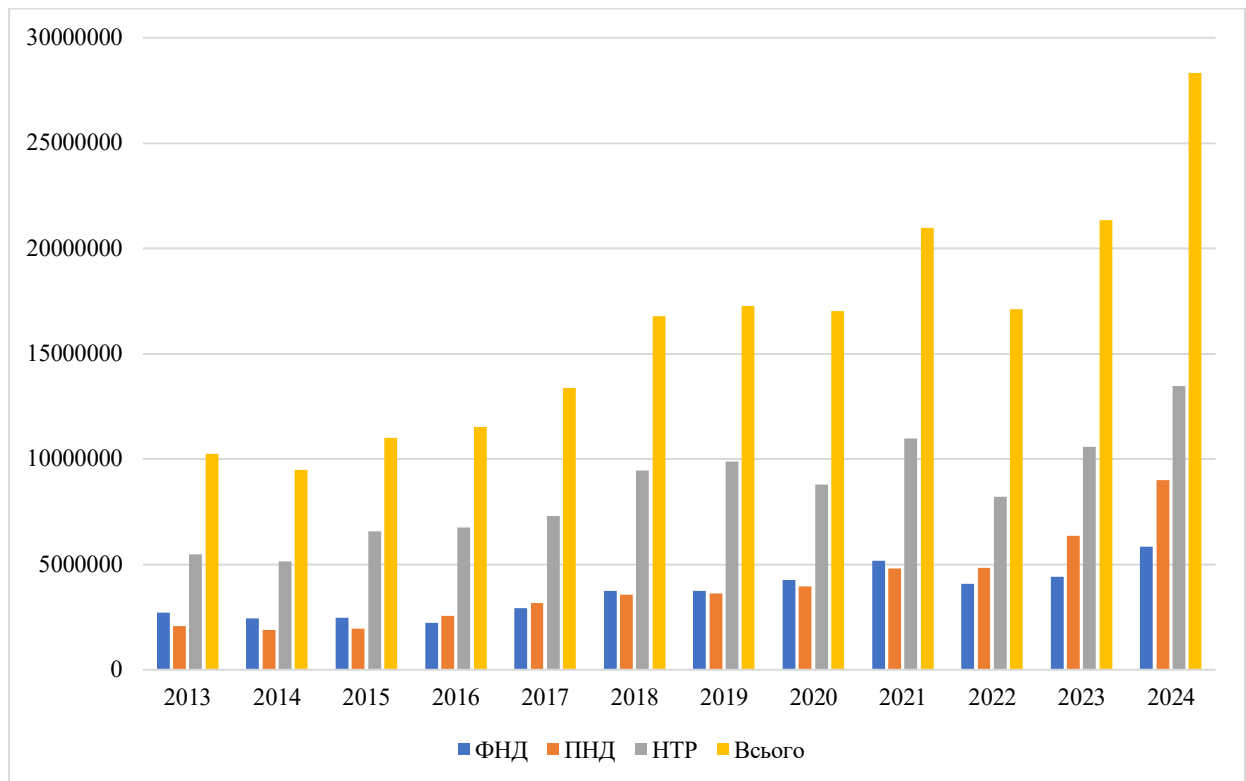


Рисунок 2.4 – Витрати підприємств харчової галузі на наукові дослідження та розробки*

* побудовано автором за [85]

Аналіз динаміки витрат на наукові дослідження і розробки в Україні у 2013–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання номінальних обсягів фінансування, попри періодичні спади у кризові та воєнні роки. У 2024 році сукупні витрати на наукові дослідження та розробки суттєво перевищували рівень 2013 р., а найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2017–2019 рр. та 2023–2024 рр. Зазначена динаміка частково пояснюється інфляційними процесами та загальним підвищенням вартості ресурсів, що обмежує можливість трактування такого зростання як виключно результату посилення інноваційної активності.

Попри це, динаміка фінансування наукової сфери залишається важливим індикатором умов формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості, оскільки рівень інвестицій у дослідження та розробки безпосередньо впливає на доступ бізнесу до нових технологій, наукових результатів та інноваційних рішень.

Фундаментальні наукові дослідження протягом більшої частини аналізованого періоду демонстрували відносно помірні темпи зростання, однак після 2021 р. спостерігається активізація їх фінансування. Частка витрат на фундаментальні дослідження у загальній структурі фінансування наукової діяльності залишається нижчою порівняно з науково-технічними розробками, що вказує на орієнтацію системи фінансування науки на отримання прикладних результатів та практичне використання науково-технологічних рішень в умовах воєнної й економічної нестабільності. Фундаментальні дослідження, які переважно фінансуються державою та науковими установами, формують основу для подальшого розвитку прикладних розробок і технологічних рішень, що можуть використовуватися суб'єктами господарювання.

Прикладні наукові дослідження продовжують отримувати найменший обсяг фінансування серед основних напрямів наукової діяльності. Така ситуація свідчить про недостатній рівень взаємодії між науковою сферою та бізнесом, а також про наявність розриву між формуванням наукових знань і їх впровадженням у виробничу діяльність. Для підприємств це має особливе значення, оскільки саме прикладні дослідження забезпечують трансформацію наукових результатів у конкретні технологічні, організаційні та управлінські рішення.

Найбільша частка фінансування традиційно припадає на науково-технічні (експериментальні) розробки, що свідчить про прагнення довести наукові результати до стадії практичного використання. Для підприємств харчової промисловості така тенденція є важливою, оскільки впровадження технологічних рішень дозволяє підвищувати ефективність виробництва,

оптимізувати використання ресурсів, знижувати виробничі витрати та підтримувати конкурентоспроможність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, структура фінансування наукових досліджень і розробок в Україні демонструє посилення практикоорієнтованого характеру інноваційної діяльності. Разом із цим недостатній рівень фінансування прикладних досліджень зберігає ризик дисбалансу між науковим потенціалом та можливостями його ефективного впровадження у діяльність підприємств, зокрема у процесі формування інноваційного потенціалу та забезпечення економічної безпеки.

Для підприємств харчової промисловості у 2020–2022 рр. характерним було скорочення витрат на інноваційну діяльність, зокрема у частині фінансування науково-дослідних робіт, виконаних власними силами або замовлених стороннім організаціям. Така тенденція значною мірою була зумовлена воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат та необхідністю спрямування ресурсів на підтримання безперервності діяльності підприємств.

У 2023–2024 рр. спостерігається зростання загальних витрат на інновації, насамперед за статтею «інші витрати на інновації». Це свідчить про активізацію інвестицій у придбання обладнання, програмного забезпечення, технологій, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для модернізації виробництва й адаптації підприємств до нових умов функціонування. До цієї категорії також належать витрати на персонал, залучений до інноваційної діяльності, придбання послуг, а також капітальні вкладення у машини, обладнання, програмне забезпечення та об'єкти інтелектуальної власності [77].

Структура інноваційних витрат у харчовій промисловості свідчить про переважну орієнтацію підприємств на процесні інновації та технологічне оновлення виробництва. Водночас статистичні дані щодо витрат на науково-дослідні роботи у галузі в окремі роки залишаються неповними або мають обмежений доступ, що ускладнює комплексну оцінку рівня наукової

активності підприємств. Наявна інформація дає підстави стверджувати, що власні дослідження та співпраця із зовнішніми науковими організаціями поки не є визначальними складовими інноваційної діяльності більшості підприємств харчової промисловості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Витрати на інновації підприємств переробної галузі за видами витрат за видами економічної діяльності у 2020-2024 рр.*

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Переробна промисловість					
НДР, виконані власними силами	2330210,0	2598788,0	1775164,1	2108831,0	4453305,0
НДР, виконані іншими підприємствами	557322,0	256844,0	177011,6	296884,0	375038,0
Інші витрати на інновації	9434252,0	5782242,0	4967827,9	4166780,0	8384586,0
В тому числі:					
Виробництво харчових продуктів					
НДР, виконані власними силами	к/с**	к/с	16158,8	53601,0	121760,0
НДР, виконані іншими підприємствами	к/с	к/с	5703,0	к/с	11157,0
Інші витрати на інновації	2425568,0	741526,0	865416,4	925423,0	2739633,0
Виробництво напоїв					
НДР, виконані власними силами	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
НДР, виконані іншими підприємствами	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Інші витрати на інновації	571350,0	к/с	220937,0	421509,0	к/с
Виробництво тютюнових виробів					
НДР, виконані власними силами	к/с	—	—	—	—
НДР, виконані іншими підприємствами	—	—	—	—	—
Інші витрати на інновації	—	—	—	—	—

* сформовано автором за [105, 122]

**к/с — дані не оприлюднюються Державною службою статистики України з міркувань статистичної конфіденційності

Загалом структура інноваційних витрат у харчовій промисловості свідчить про переважну орієнтацію підприємств на технологічне оновлення та процесні інновації, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат і забезпечення стабільності функціонування в умовах

нестабільного зовнішнього середовища. Такий підхід має низку переваг, зокрема дозволяє швидко адаптувати виробничі процеси до змін ринку, зменшувати ресурсні втрати та підтримувати конкурентоспроможність підприємств. Домінування процесних інновацій супроводжується обмеженим розвитком продуктових інновацій і низьким рівнем наукової автономності підприємств, що може стримувати формування довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності набуває питання ефективності сформованої структури інноваційних витрат у довгостроковій перспективі. Харчова промисловість традиційно орієнтована на виробництво базових товарів масового споживання, попит на які зберігається навіть в умовах кризових явищ, воєнних дій чи інших надзвичайних ситуацій. За таких умов процесні інновації дозволяють підвищувати продуктивність, знижувати собівартість продукції, оптимізувати використання сировини та компенсувати негативний вплив дефіциту трудових ресурсів і зростання виробничих витрат.

Разом із цим сучасний розвиток харчової промисловості дедалі більше пов'язаний не лише з технологічною модернізацією, а й зі зміною споживчих запитів та суспільних цінностей. Ринок харчових продуктів поступово трансформується під впливом попиту на функціональні, екологічні, органічні та альтернативні продукти харчування. Одним із прикладів таких змін є поширення продуктів рослинного походження, зокрема альтернатив м'ясній продукції. Популяризація подібних товарів пов'язана не лише з питаннями здорового харчування, а й з етичними, екологічними та соціальними чинниками поведінки споживачів [113].

Це свідчить про те, що для підприємств харчової промисловості продуктові інновації поступово стають важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової економічної стійкості. За таких умов ефективне управління інноваційним потенціалом повинно поєднувати технологічне оновлення виробництва із розвитком нових продуктів, здатних

відповідати змінним потребам ринку та формувати додаткову цінність для споживачів.

Таким чином, баланс між процесними та продуктовими інноваціями стає визначальним для майбутнього харчової промисловості України. Надмірна концентрація на модернізації обладнання без паралельної розробки нових продуктів обмежує можливості галузі та підвищує її вразливість до глобальної конкуренції.

Дані щодо обсягу реалізованої інноваційної продукції у харчовій промисловості свідчать про нерівномірну динаміку інноваційної активності протягом 2018–2024 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності*

№ з/п	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	Рік	% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності
1	6642,2	2018	2,05
2	7071,9	2020	1,35
3	7168,0	2022	0,9
4	23787,4	2024	2,1

* сформовано автором за [85, 105, 122]

У зв'язку з обмеженням публікації частини статистичних даних у період воєнного стану, а також змінами у методології статистичного спостереження, офіційні дані щодо реалізації інноваційної продукції у 2019 р, 2021 р. та 2023 р. представлені неповно. З огляду на це для аналізу використано доступні репрезентативні часові зрізи, що дозволяють простежити загальну динаміку інноваційної активності підприємств харчової промисловості.

В умовах воєнної та економічної нестабільності частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації знижувалася, що пов'язано зі зосередженням підприємств на забезпеченні базових потреб ринку, підтриманні безперервності виробництва, збереженні логістичних ланцюгів та адаптації до кризових умов функціонування. За таких обставин розробка і

просування нових продуктів часто відходили на другий план. У 2024 р. спостерігається суттєве зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції. Така динаміка пояснюється поступовою адаптацією підприємств до умов воєнної економіки, відновленням інвестиційної активності, активізацією технологічного оновлення виробництва та переорієнтацією частини підприємств на нові ринкові потреби. Крім того, на зростання показника вплинули інфляційні процеси, підвищення вартості продукції та зміни у структурі статистичного обліку інноваційної діяльності.

Різкі коливання обсягів реалізованої інноваційної продукції та її частки у загальному обсязі реалізації свідчать про переважно реактивний характер інноваційної активності підприємств галузі, що обумовлює необхідність переходу до більш системного та стратегічного підходу в плануванні й реалізації інноваційних проєктів. Нерівномірність динаміки інноваційної діяльності значною мірою пояснюється впливом структурних негативних чинників, які посилюються в умовах кризових явищ і зберігають дестабілізуючий вплив через зростання хаотичності та руйнівності зовнішнього середовища. Аналіз факторів, що ускладнюють, а в окремих випадках і унеможливають господарську діяльність підприємств харчової промисловості, дозволяє виокремити основні загрози та обмеження функціонування галузі (табл. 2.5).

Усвідомлення статусу та рівня загроз, які лягають в основу економічної структури галузі, допомагає виділити стратегічні пріоритети для розвитку підприємств харчової промисловості. Так, першочерговою потребою є відновлення виробничих потужностей та запасів, і лише після цього у фокусі уваги постає вирішення інфраструктурних та кадрових проблем. При цьому, така послідовність визначає лише пріоритетність, проте не послідовність спрямування зусиль менеджменту в управлінській діяльності. В такому контексті формування інноваційних стратегій з урахуванням постійних факторів ризику може стати відповіддю на виклики – наприклад, впровадження технологій для енергоефективності, розвитку локальної

сировинної бази, автоматизації виробництва для компенсації кадрового дефіциту.

Таблиця 2.5 – Негативні чинники, які впливають на господарську діяльність підприємств галузі

Негативний чинник	Характер і тривалість впливу
Втрата основних засобів	Прямий наслідок воєнних дій; високий рівень критичності
Втрата незавершених капітальних інвестицій	Прямий наслідок воєнних дій; довгостроковий вплив
Втрата запасів готової продукції та матеріалів	Прямий наслідок порушення логістики та бойових дій
Ускладнення логістики	Довгостроковий негативний вплив із високою ймовірністю збереження у післявоєнний період
Знищення інфраструктури	Довгостроковий структурний вплив
Криза енергоресурсів	Системний ризик із високою залежністю від зовнішніх факторів
Криза кадрів	Довгостроковий демографічний та економічний виклик
Складність залучення інвестицій	Фінансове обмеження із поступовим потенціалом відновлення
Валютні обмеження	Макроекономічний чинник із імовірною поступовою лібералізацією
Зниження платоспроможності покупців	Наслідок макроекономічної нестабільності та інфляційного тиску
Екологічні виклики	Довгостроковий трансформаційний чинник розвитку галузі
Етичні виклики	Чинник трансформації споживчих моделей та ринкових вимог

*сформовано автором на основі [33, 84, 94, 98]

Ще одним важливим аспектом є переорієнтація продажів у формат онлайн та активний розвиток діджитал-маркетингу. Це є логічною відповіддю на зміни в споживчих поведінках та обставинах, таких як карантин та зростання популярності онлайн-шопінгу.

З урахуванням наведених вище даних можемо здійснити аналіз середовища (галузі), у якій діють підприємства харчової промисловості. Для цього використаємо PESTLE-аналіз. PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) є інструментом стратегічного

аналізу, що дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства або галузі, методика якого полягає у систематичному дослідженні політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників, які формують можливості та загрози для суб'єкта господарювання (табл. 2.6) [33, 59].

Таблиця 2.6 – PESTLE-аналіз для підприємств харчової галузі*

Фактори	Зміст впливу на галузь
Р – Політичні	Військові дії та високі геополітичні ризики; євроінтеграційний курс і гармонізація стандартів з ЄС; неоднозначна політика США та країн глобального півдня
Е – Економічні	Повільне відновлення ВВП; зниження купівельної спроможності; подорожчання енергоносіїв та сировини; обмежений доступ до інвестицій і кредитів; валютні обмеження
S – Соціальні	Скорочення населення та трудова міграція; зростання попиту на здорове та органічне харчування; кадровий дефіцит у виробництві та R&D
T – Технологічні	Низький рівень власних R&D і залежність від імпортного обладнання; розвиток автоматизації та цифрового контролю виробництва; розвиток е-маркетингу; інтернет-торгівля; ризики кіберзлочинності та витоку даних
L – Правові	Висока вартість патентів; недостатній захист інтелектуальної власності; адаптація до стандартів ЄС та міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів (HACCP, ISO)
Е – Екологічні	Залежність від кліматичних умов і врожаїв; потреба у «зелених» технологіях та управлінні відходами; забруднення навколишнього середовища

* побудовано автором за [33, 59, 113]

Проведений PESTLE-аналіз харчової промисловості України демонструє, що галузь функціонує у складному середовищі, де поєднуються серйозні виклики та перспективи зростання. Політичні та економічні фактори, зумовлені війною, макроекономічною нестабільністю та обмеженим доступом до фінансування, створюють тиск на операційну діяльність підприємств. Соціальні тренди, орієнтовані на здорове харчування та етичне споживання, формують нові ніші для інноваційних продуктів, а технологічні фактори, включно з автоматизацією та розвитком біотехнологій, здатні забезпечити суттєве підвищення ефективності виробництва. Водночас правові та екологічні виклики вимагають від

підприємств довгострокового планування та інвестицій у модернізацію. Сукупність цих умов визначає рамки, у яких формується та реалізується інноваційний потенціал підприємств, безпосередньо впливаючи на їхню економічну безпеку. В таких умовах підприємства опиняються наодинці з викликами, які потребують інноваційних рішень. Нарощення інноваційного потенціалу, залучення для цього відповідних інвестицій, налагодження зв'язків з науковою та дослідницькою спільнотою, а також формування власних дослідницьких центрів лягає на плечі підприємств і, природно, становить суттєву статтю витрат бюджету.

Підсумовуючи результати аналізу, можемо виокремити основні тенденції формування інноваційного та економічного профілю харчової промисловості України. Насамперед розвиток продуктових і процесних інновацій у галузі залишається нерівномірним. Зростання інноваційної активності свідчить про потребу підприємств не лише у технологічному оновленні виробництва, а й у розширенні асортименту та підвищенні рівня доданої вартості продукції.

Проведений аналіз підтверджує, що інновації поступово стають одним із ключових чинників економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Підприємства, які впроваджують технологічні рішення, модернізують виробництво та адаптують продукцію до змін споживчого попиту, демонструють вищу здатність протидіяти зовнішнім ризикам і підтримувати стабільність діяльності в умовах нестабільного середовища.

Разом із цим інноваційний потенціал галузі залишається реалізованим не повною мірою. Попри позитивну динаміку окремих показників, рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості все ще поступається показникам висококонкурентних ринків країн Європейського Союзу. Це обмежує можливості формування довгострокових конкурентних переваг, розвитку експорту продукції з високою доданою вартістю та зміцнення економічної стійкості підприємств.

Отримані результати свідчать, що інноваційний та економічний профіль харчової промисловості України формується під впливом поєднання макроекономічної нестабільності, структурних обмежень і наявних можливостей для розвитку. Галузь демонструє здатність до адаптації, насамперед через технологічне оновлення та процесні інновації, проте недостатній розвиток продуктових інновацій і низький рівень власних науково-дослідних робіт залишаються стримувальними чинниками. Позитивна динаміка 2024 р. підтверджує наявність потенціалу для активізації інноваційної діяльності, однак його реалізація потребує більш збалансованого поєднання процесних і продуктових інновацій, а також посилення науково-дослідної складової діяльності підприємств.

Подальший аналіз на рівні окремих підприємств дозволить оцінити особливості інтеграції інноваційного потенціалу у систему економічної безпеки та визначити управлінські підходи, що забезпечують найбільш ефективне функціонування підприємств харчової промисловості в умовах BANI-середовища.

2.2 Аналіз стану та процес формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості

Інноваційний потенціал підприємства формується не лише під впливом загальноекономічних умов, але й завдяки особливостям самої компанії, її фінансовим можливостям, рівню технологічного розвитку, доступу до нових технологій та стратегічним пріоритетам розвитку. Важливу роль також відіграють кадровий потенціал, здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища та ефективність управління інноваційною діяльністю. У сучасних умовах саме здатність підприємства формувати та реалізовувати інноваційний потенціал визначає його конкурентоспроможність і стійкість до

зовнішніх викликів. Для того щоб простежити ці процеси у практичному вимірі, доцільно проаналізувати діяльність підприємств харчової промисловості, які демонструють різні підходи до формування та використання інноваційного потенціалу й забезпечення економічної безпеки.

У дослідженні розглядаються п'ять компаній, які репрезентують основні напрями галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Підприємства, які виступають об'єктом дослідження*

Найменування	Код ЄДРПОУ	Основна діяльність (КВЕД)	Адреса потужностей	Розмір статного капіталу (грн)	Рік створення
ТОВ «Компанія Ензим»	00383320	Виробництво дріжджів (КВЕД 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.)	м. Львів, Львівська обл.	1272680,85	1994
ТзОВ «Лінксел»	42897285	Виробництво дріжджових екстрактів (10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.)	м. Львів, Львівська обл.	170000000,00	2019
ПрАТ ПБК «Радомишль»	05418365	Виробництво пива та (КВЕД 11.05 Виробництво пива)	м. Радомишль, Житомирська обл.	681327318,50	2003
ТзОВ «Перша Приватна Броварня	31978272	Виробництво пива та (КВЕД 11.05 Виробництво пива)	м. Львів, Львівська обл.	233006995,00	2004
ТОВ «Кормотех»	32673400	Виробництво кормів для травин (КВЕД 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин)	Яворівський р-н, Львівська обл.	9000000,00	2003

*сформовано автором

Усі досліджувані підприємства розташовані у центральному та західному регіонах України, що створює сприятливі передумови для розвитку інноваційної діяльності завдяки наявності освітнього, наукового та кадрового потенціалу. Водночас підприємства відрізняються підходами до формування інноваційного потенціалу та рівнем адаптації до сучасних викликів, що дозволяє здійснити їх порівняльний аналіз.

Дослідження інноваційного потенціалу підприємств ускладнюється обмеженістю відкритої інформації, оскільки значна частина даних щодо НДДКР, технологічного оновлення та цифровізації належить до комерційної таємниці. Тому оцінювання здебільшого базується на аналізі фінансової звітності та непрямих індикаторів інноваційної активності.

Одним із таких індикаторів є обсяг і динаміка нематеріальних активів, які відображають рівень технологічного розвитку, інвестиції у програмне забезпечення, об'єкти інтелектуальної власності та торговельні марки [17]. Відповідно до НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», до них належать права на ресурси, комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські права та інші нематеріальні активи [78].

Наявність у підприємства прав на об'єкти інтелектуальної власності, зокрема торговельні марки, комп'ютерні програми, об'єкти промислової власності та результати творчої діяльності, є важливим індикатором рівня розвитку інноваційного потенціалу та стану його правового захисту. При цьому різні об'єкти інтелектуальної власності мають неоднаковий рівень правової охорони. Зокрема, патентний захист об'єктів промислової власності або реєстрація торговельних марок забезпечують вищий рівень формалізованого захисту порівняно з окремими об'єктами авторського права. Попри це, аналіз структури та динаміки нематеріальних активів і об'єктів інтелектуальної власності дозволяє сформувати базове уявлення про рівень інноваційної активності та особливості формування інноваційного потенціалу підприємств (рис. 2.5).

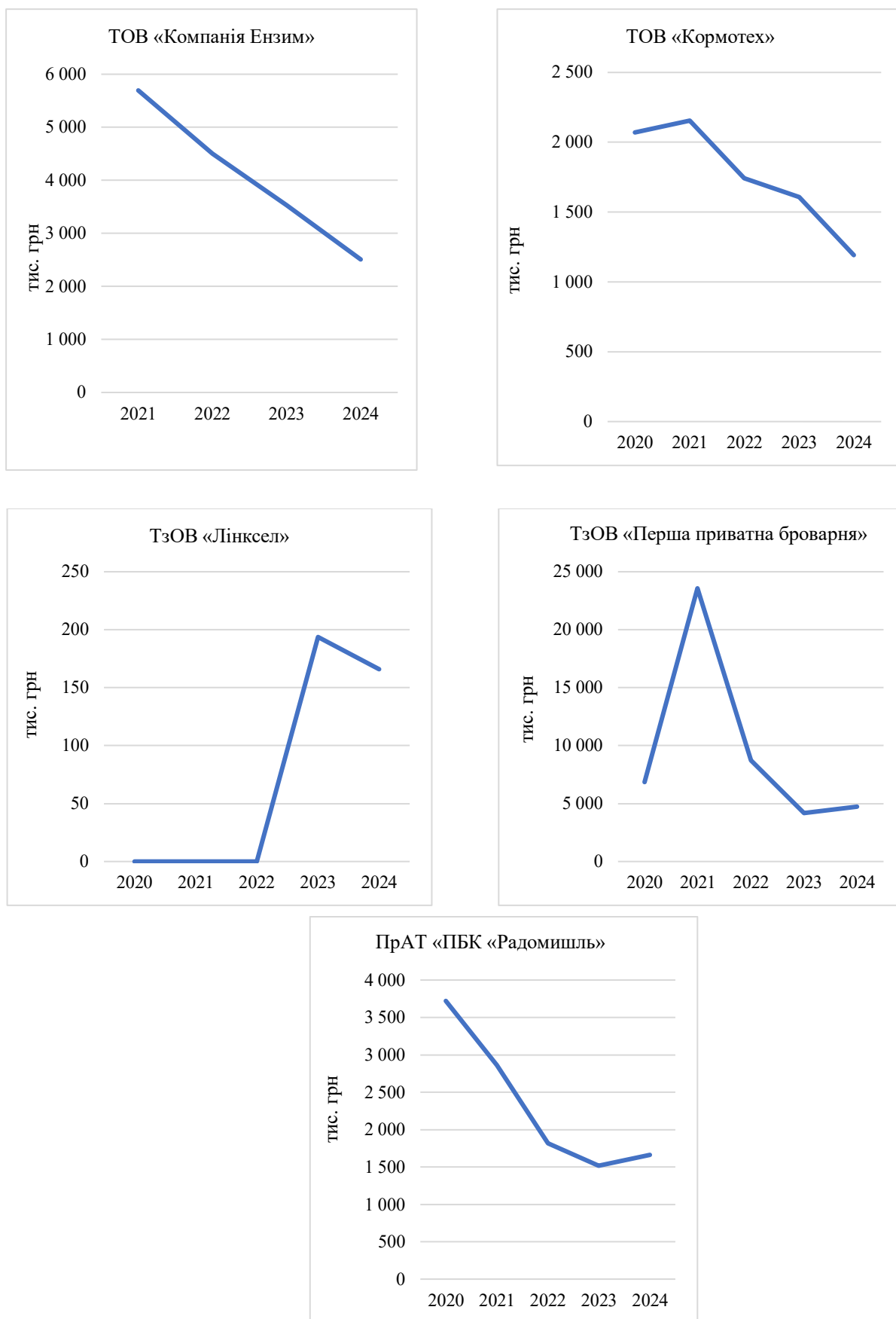


Рисунок 2.5 – Динаміка залишкової вартості нематеріальних активів
(за мінусом амортизації) підприємств за 2020-2024 рр.*

*побудовано автором за даними підприємств

Динаміка залишкової вартості нематеріальних активів на підприємствах харчової промисловості свідчить про загальну тенденцію до зниження. Для більшості підприємств характерним є поступове скорочення цього показника внаслідок амортизації та недостатніх інвестицій у нові об'єкти інтелектуальної власності. Винятком є ТзОВ «Лінксел», яке лише формує власний портфель нематеріальних активів та ТзОВ «Перша приватна броварня», де спостерігалось короткострокове різке зростання, не підкріплене стабільними вкладеннями.

Загалом наведена динаміка свідчить про переважно обережний характер інноваційної політики підприємств харчової промисловості, орієнтованої насамперед на підтримання стабільності функціонування, поступове технологічне оновлення та мінімізацію ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Інвестиції в інтелектуальну власність не мають системного характеру, а перевага надається утриманню вже наявних активів або вкладенням у виробничі потужності. Це створює ризики зниження довгострокової конкурентоспроможності, оскільки саме нематеріальні активи (патенти, торговельні марки, ноу-хау) є ключовим фактором посилення інноваційного потенціалу та захисту економічної безпеки підприємств.

Аналіз динаміки нематеріальних активів підприємств харчової промисловості дозволяє зробити низку важливих висновків щодо особливостей формування їх інноваційного потенціалу. Водночас варто зазначити, що показники нематеріальних активів у фінансовій звітності не завжди є достатньо репрезентативними, адже вони охоплюють лише ті об'єкти, правовласником яких є компанія, і не враховують залучені зовнішні інновації чи ліцензійні угоди. Саме тому доцільним є доповнення цього аналізу інформацією про кількість зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності, правовласником яких виступають підприємства, зокрема торговельних марок, промислових зразків та винаходів. Такий підхід дає змогу повніше відобразити інноваційну активність та реальний рівень захищеності компаній на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Об’єкти інтелектуальної власності, правовласниками яких є підприємства, що виступають об’єктом дослідження*

Об’єкти дослідження	2020-2024	Весь час існування
ПрАТ ПБК «Радомишль»		
Промислові зразки	2	11
Винаходи/корисні моделі	0	0
Торговельні марки	21	54
ТОВ «Перша Приватна Броварня		
Промислові зразки	11	48
Винаходи/корисні моделі	0	0
Торговельні марки	41	164
ТОВ «Компанія Ензим»		
Промислові зразки	0	0
Винаходи/корисні моделі	0	1
Торговельні марки	15	38
ТОВ «Кормотех»		
Промислові зразки	0	0
Винаходи/корисні моделі	0	0
Торговельні марки	6	20
ТзОВ «Лінксел»		
Промислові зразки	0	0
Винаходи/корисні моделі	0	0
Торговельні марки	1	1

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств, відкритих даних про інвестиційні та технологічні проєкти

Аналіз динаміки нематеріальних активів та об’єктів інтелектуальної власності підприємств харчової промисловості, що стали об’єктами дослідження, дає змогу зробити кілька узагальнень. Усі компанії демонструють різний підхід до формування інноваційного потенціалу через нематеріальні активи, що відображає відмінності їхніх бізнес-моделей, масштабів діяльності та стратегій розвитку.

Так, ТОВ «Компанія Ензим» характеризується стабільною практикою захисту торговельних марок (38 зареєстрованих ТМ за весь період), а також наявністю одного патенту на винахід/корисну модель. Водночас вартість нематеріальних активів у 2020–2024 рр. знижувалася, що може бути наслідком амортизації раніше зареєстрованих прав інтелектуальної власності без активного оновлення портфеля інновацій.

ТОВ «Кормотех» також робить ставку на брендування (20 торговельних марок), проте не має зареєстрованих промислових зразків чи патентів. Це вказує на орієнтацію на розвиток ринку через маркетингові інструменти, а не технологічні новації. Вартість нематеріальних активів компанії також поступово зменшувалася, що може бути сигналом обмеженого інвестування у власні інноваційні розробки.

Для ТзОВ «Лінксел» характерним є незначний обсяг нематеріальних активів: компанія має лише одну зареєстровану торговельну марку і не демонструє активності у сфері патентування. Лише у 2022–2023 рр. з'явилося відображення вартості нематеріальних активів у звітності, що може свідчити про початок більш системної роботи у цьому напрямі. Під час інтерпретації цих показників слід враховувати, що досліджуване підприємство є відносно новим учасником ринку, а отже процес формування його інноваційного потенціалу та відповідної структури нематеріальних активів ще перебуває на стадії активного розвитку.

ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» вирізняється збалансованим підходом: за останні п'ять років компанія зареєструвала 21 торговельну марку та 2 промислові зразки, а загалом портфель включає 54 ТМ і 11 промислових зразків. Хоча динаміка вартості нематеріальних активів у 2020–2024 рр. знижувалася, частково компенсується цей тренд завдяки ліцензійному виробництву продукції під міжнародними брендами (Krušovice, Heineken), що є важливим елементом інноваційного потенціалу, хоч і не відображається у бухгалтерському обліку.

ТзОВ «Перша приватна browарня» має найпотужніший портфель у сфері інтелектуальної власності: 164 торговельні марки та 48 промислових зразків, з яких 41 ТМ і 11 зразків зареєстровано у 2020–2024 рр. Це свідчить про системну роботу компанії над оновленням інноваційної бази та активну стратегію розвитку. Водночас динаміка вартості нематеріальних активів показує різкі коливання: після піку у 2021 р. спостерігалось суттєве зниження, що може бути пов'язано з особливостями обліку та амортизації прав.

Таким чином, узагальнений аналіз засвідчує, що у структурі інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості провідну роль відіграють торговельні марки, які забезпечують ринкову впізнаваність і конкурентоспроможність. Значно рідше компанії інвестують у патентування технологій чи промислових зразків, що знижує рівень їхньої технологічної захищеності.

Зростання вартості нематеріальних активів свідчить про активні інвестиції у сферу інновацій, науково-дослідні розробки та інтелектуальну власність, що є важливим елементом економічної безпеки підприємств. Натомість низький або нестабільний рівень цих активів може вказувати на недостатню інноваційну активність та ризики зниження конкурентних позицій у майбутньому.

Разом з тим, у розпорядженні дослідників залишаються дані про динаміку, відносні зміни та процентні співвідношення, які дозволяють простежити ключові тенденції розвитку підприємств. Такий підхід, навіть за відсутності повних обсягів фінансових витрат, є цілком достатнім для проведення аналізу процесу формування інноваційного потенціалу. Саме завдяки аналізу відносних показників стає можливим визначення інноваційної активності підприємств, оцінювання ефективності їх стратегій та встановлення взаємозв'язку між інвестиціями в інновації та рівнем економічної безпеки.

Одним із ключових критеріїв, які дозволяють дослідити рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства, є обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). У цьому контексті важливо враховувати не лише загальну тенденцію фінансування, але й її співвідношення з інфляційними процесами. Як було показано у попередньому підрозділі, інфляція в Україні протягом останніх років має виражену тенденцію до зростання. Відтак просте збільшення витрат на НДДКР у номінальному вимірі не завжди свідчить про реальне посилення інноваційної активності підприємств (табл. 2.9). Лише корекція цих показників з урахуванням інфляційних факторів дозволяє об'єктивно оцінити, чи відбувається реальне нарощування ресурсів,

спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу, чи мова йде лише про компенсацію знецінення грошових потоків.

Таблиця 2.9 – Витрати на НДДКР за період 2019–2024 рр. з урахуванням інфляції*

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Річний індекс інфляції, %	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1	112,0
ТзОВ «Перша приватна броварня»						
Темп зміни витрат на НДДКР, %	базове значення	+10	+10	+10	+10	+10
Реальна зміна до попереднього року, %	-	+5,26	+1,95	-10,28	+4,86	-0,63
ПрАТ Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»						
Темп зміни витрат на НДДКР, %	базове значення	+12	+10	+10	+15	+15
Реальна зміна до попереднього року, %	-	+7,18	+1,94	-10,28	+9,63	+3,89
ТОВ «Компанія Ензим»						
Темп зміни витрат на НДДКР, %	базове значення	+25	+50	+50	+50	+50
Реальна зміна до попереднього року, %	-	+19,62	+39,02	+22,35	+42,99	+35,50
ТОВ «Кормотех»						
Темп зміни витрат на НДДКР, %	базове значення	+20	+38	+45	+45	+45
Реальна зміна до попереднього року, %	-	+14,83	+22,44	+8,55	+30,14	+30,98
ТзОВ «Лінксел»						
Темп зміни витрат на НДДКР, %	дані відсутні	базове значення	+35	+25	+12	+12
Реальна зміна до попереднього року, %	-	-	+25,12	+1,96	+6,77	+1,17

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств, відкритих даних про інвестиційні та технологічні проекти

У ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» після коригування на річний індекс інфляції індекс реальних витрат на НДДКР зріс у 2020 р. до 1,0718 (+7,18 % р/р), а у 2021 р. – до 1,0926 (+1,94 %). У 2022 р. відбулося

зниження показника до 0,9803 (–10,28 %), що свідчить про поглинання номінального приросту витрат інфляційним шоком. У 2023 р. зафіксовано відновлення індексу до 1,0747 (+9,63 %) та подальше помірне зростання у 2024 р. – до 1,1165 (+3,89 %). Отже, підприємство демонструє відносно стабільне фінансування НДДКР із короткостроковим спадом у 2022 р. та подальшим поверненням до траєкторії реального зростання. Це підтверджує здатність підприємства підтримувати та нарощувати інноваційний потенціал шляхом системного фінансування розробок навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У ТзОВ «Перша приватна броварня» індекс реальних витрат на НДДКР у 2019–2024 рр. характеризується хвилеподібною динамікою: у 2020 р. показник становив 1,0526 (+5,26 % р/р), у 2021 р. – 1,0731 (+1,95 %), у 2022 р. знизився до 0,9628 (–10,28 %), у 2023 р. відновився до 1,0096 (+4,86 %), а у 2024 р. становив 1,0033 (–0,63 %). Таким чином, інфляційний шок 2022 р. фактично нівелював номінальний приріст витрат на НДДКР, тоді як у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення показника до рівня базового періоду з подальшою стабілізацією у 2024 р.. З точки зору формування інноваційного потенціалу це свідчить про підтримання підприємством інвестицій у НДДКР на відносно стабільному рівні навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що обидва підприємства зберігають орієнтацію на інноваційний розвиток, однак відрізняються за характером відновлення реальних витрат на НДДКР після інфляційного шоку 2022 р. Для ПрАТ «Радомишль» характерним є поступове нарощування реальних витрат на дослідження і розробки після кризового періоду, тоді як ТзОВ «Перша приватна броварня» дотримується стратегії підтримання інвестицій переважно на базовому рівні. Це свідчить про різні підходи до формування інноваційного потенціалу, які доцільно враховувати при побудові інтегральних оцінок економічної безпеки та прогнозуванні перспектив розвитку підприємств галузі. Водночас обидва підприємства характеризуються переважно стриманою моделлю інноваційного розвитку, орієнтованою на

підтримання стабільності функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз динаміки реальних витрат на НДДКР свідчить про послідовне нарощування інноваційної активності ТОВ «Компанія Ензим». У 2020 р. реальні витрати зросли на 19,62 %, а у 2021 р. – на 39,02 %, що вказує на активізацію інноваційної діяльності підприємства. Попри високий рівень інфляції у 2022 р., компанія продовжила збільшення фінансування НДДКР на 22,35 %, що підтверджує довгострокову орієнтацію на розвиток інноваційного потенціалу. У 2023–2024 рр. темпи приросту залишалися високими (+42,99 % і +35,50 % відповідно), що свідчить про системний характер інноваційної політики підприємства. Така динаміка підтверджує, що ТОВ «Компанія Ензим» реалізує послідовну стратегію інноваційного розвитку, спрямовану на зміцнення технологічних можливостей, підвищення ефективності виробництва та розвиток науково-дослідної складової діяльності.

У ТОВ «Кормотех» динаміка реальних витрат на НДДКР свідчить про послідовну та стабільно позитивну інноваційну політику. У 2020 р. реальні витрати зросли на 14,83 %, у 2021 р. – на 22,44 %, що відображає поступове нарощування фінансування інноваційних проєктів. У 2022 р. підприємство зберегло позитивну динаміку (+8,55 %) навіть в умовах високого інфляційного тиску та економічної нестабільності. У 2023–2024 рр. темпи зростання прискорилися й становили 30,14 % та 30,98 % відповідно, що свідчить про стабільність інноваційної стратегії та ефективність управління ресурсами. Таким чином, ТОВ «Кормотех», хоча і демонструє дещо стриманіші темпи приросту витрат на НДДКР порівняно з ТОВ «Компанія Ензим», також реалізує послідовну модель інноваційного розвитку, у межах якої інновації виступають одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості продукції та розширення присутності на зовнішніх ринках.

ТЗОВ «Лінксел», як відносно новий учасник ринку, демонструє поступове входження у фазу активного формування інноваційного потенціалу. У 2021 р. підприємство зафіксувало суттєве зростання реальних витрат на НДДКР навіть з

урахуванням інфляції (+25,12 %). У наступні роки темпи приросту сповільнилися: у 2022 р. показник становив +1,96 %, у 2023 р. – +6,77 %, а у 2024 р. – +1,17 %. Така динаміка свідчить про те, що на початковому етапі розвитку підприємство здійснювало активні інвестиції у формування інноваційної складової діяльності з метою адаптації до конкурентного ринкового середовища. Надалі компанія перейшла до більш помірної та стабілізаційного формату фінансування інноваційної діяльності. Такий підхід може бути пов'язаний із необхідністю одночасного розширення ринків збуту, зміцнення ринкових позицій та оптимізації розподілу ресурсів у процесі розвитку підприємства. Отримані результати свідчать, що серед досліджених підприємств харчової промисловості спостерігаються різні підходи до фінансування інноваційної діяльності.

Аналіз динаміки реальних витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах їхня інноваційна політика характеризується обережністю та орієнтацією на підтримання стабільності. Незважаючи на інфляційний шок 2022 р., який негативно вплинув на реальні обсяги фінансування НДДКР, уже у 2023–2024 рр. обидва підприємства продемонстрували часткове відновлення витрат. Водночас масштаби такого відновлення залишаються помірними, оскільки підприємства зосереджуються переважно на підтриманні наявного рівня інноваційного потенціалу, уникаючи значних високоризикових інвестицій у його розширення.

Такий підхід пояснюється поєднанням кількох чинників: високою невизначеністю зовнішнього середовища, необхідністю збереження ліквідності та фінансової стійкості, а також орієнтацією на поступове вдосконалення технологій і виробничих процесів. У результаті підприємства реалізують переважно консервативно-стабілізаційну стратегію інноваційного розвитку, за якої інвестиції у НДДКР здійснюються в обсягах, достатніх для підтримання конкурентоспроможності та економічної безпеки, але без надмірного зростання інноваційних ризиків.

Натомість ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» демонструють активно-системну модель інноваційної політики, яка передбачає стабільне нарощування реальних витрат на НДДКР навіть в умовах інфляційного тиску. Підприємства орієнтуються на довгострокове інвестування в інноваційну діяльність, технологічне вдосконалення виробництва та розвиток власної науково-дослідної бази, що сприяє посиленню їхнього інноваційного потенціалу та конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, узагальнення результатів аналізу дає змогу констатувати, що у сучасних умовах інноваційна активність підприємств харчової промисловості України набуває диференційованого характеру. Залежно від масштабів діяльності, фінансових можливостей і рівня організаційної зрілості, підприємства реалізують різні стратегії формування інноваційного потенціалу.

Підприємства з усталеною ринковою позицією, такі як ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня», дотримуються консервативно-стабілізаційної стратегії, орієнтованої на поступове оновлення виробництва без суттєвого розширення інноваційних витрат. Їхня політика характеризується обережністю, прагненням до збереження фінансової стійкості та уникненням надмірних ризиків, що забезпечує контрольований еволюційний розвиток.

ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» демонструють активно-системну інноваційну стратегію, засновану на стабільному нарощуванні реальних витрат на НДДКР навіть в умовах інфляційного тиску. Для них характерні довгострокова орієнтація, стратегічне інвестування у дослідження та розробки, посилення співпраці з науковими установами та розвиток внутрішніх інноваційних структур. Це сприяє посиленню інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Підприємства-новатори, подібні до ТзОВ «Лінксел», перебувають на етапі експансивно-адаптивного розвитку, коли високі темпи початкових інвестицій поступово змінюються пошуком оптимальної траєкторії подальшого зростання. Їхня стратегія базується на експериментальності, швидкій адаптації до ринкових

умов та прагненні сформувати конкурентні переваги за рахунок інноваційних технологій.

У підсумку можна зазначити, що інноваційна активність галузі має переважно стабілізаційний характер, однак тенденції останніх років свідчать про посилення активно-системних стратегій серед окремих підприємств. Це є позитивним сигналом для розвитку економічної безпеки галузі, адже вказує на поступове перетворення інновацій з інструмента адаптації – на ключовий фактор конкурентного зростання. Важливим є не лише загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності, а й структура витрат, адже саме вона відображає напрями концентрації ресурсів та дозволяє оцінити пріоритети підприємства у формуванні власного інноваційного потенціалу. Тому наступним кроком доцільно розглянути склад витрат на НДДКР за окремими видами інвестицій, частка визначена від загального обсягу інвестиційної діяльності підприємства за відповідний рік (табл. 2.10). З огляду на відсутність у відкритому доступі деталізованої структури інноваційних витрат підприємств, оцінка інвестицій у формування інноваційного потенціалу здійснювалася на основі аналізу фінансової звітності, публічних корпоративних матеріалів та інформації про технологічну модернізацію, патентну активність і інвестиційні проєкти.

Таблиця 2.10 – Частка окремих напрямів інноваційних інвестицій у структурі інвестиційної діяльності підприємств, %*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
ТзОВ «Перша приватна броварня»						
Інвестиції у нематеріальні активи та технології, %	5	5	5	5	5	5
Інвестиції у технологічну модернізацію виробництва, %	10	10	10	7	8	15
ПрАТ Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»						
Інвестиції у нематеріальні активи та технології, %	10	10	10	10	10	10
Інвестиції у технологічну модернізацію виробництва, %	11	8	10	9	10	16

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	7	8
ТОВ «Компанія Ензим»						
Інвестиції у нематеріальні активи та технології, %	12	12	12	13	13	12
Інвестиції у технологічну модернізацію виробництва, %	15	20	25	25	15	14
ТОВ «Кормотех»						
Інвестиції у нематеріальні активи та технології, %	16	16	13	16	15	16
Інвестиції у технологічну модернізацію виробництва, %	14	18	18	20	18	18
ТзОВ «Лінксел»						
Інвестиції у нематеріальні активи та технології, %	-	-	35	35	15	12
Інвестиції у технологічну модернізацію виробництва, %	-	-	25	25	15	12

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств, відкритих даних про інвестиційні та технологічні проекти

Аналіз структури інноваційних інвестицій ТзОВ «Перша приватна броварня» засвідчує відносну сталість фінансування інвестицій у нематеріальні активи та технології, питома вага яких протягом 2019–2024 рр. залишалася на рівні 5 %. Такий підхід свідчить про підтримання базового рівня залучення зовнішніх технологічних рішень без суттєвого розширення цієї складової.

У сфері інвестицій у технологічну модернізацію виробництва простежується більш динамічна тенденція. Якщо у 2019–2021 рр. частка витрат на оновлення устаткування, автоматизацію та модернізацію виробничих процесів становила 10 %, то у 2022 р. вона знизилася до 7 % під впливом несприятливих економічних умов. Водночас у 2024 р. підприємство збільшило обсяг таких інвестицій до 15 %, що може свідчити про активізацію технологічного оновлення виробництва.

Іншу частину інноваційних витрат формують видатки на оплату праці працівників, опосередковано залучених до інноваційної діяльності. Йдеться насамперед про технологів, маркетологів та інших фахівців, відповідальних за розробку нових продуктів, удосконалення технологічних процесів і дослідження

ринку. На відміну від підприємств, що мають спеціалізовані R&D-підрозділи, у ТзОВ «Перша приватна броварня» інноваційна діяльність інтегрована у поточні виробничі та управлінські процеси. Це свідчить про децентралізований підхід до організації інноваційної діяльності, який забезпечує гнучкість, але водночас може обмежувати масштабність довгострокових дослідницьких програм.

Інвестиції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» у нематеріальні активи залишалися стабільними на рівні 10 % протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про наявність базового рівня витрат на придбання технологій та ліцензій, а також підтримання чинних технологічних рішень без суттєвого збільшення обсягів інвестицій у цю складову.

На відміну від ТзОВ «Перша приватна броварня», у структурі нематеріальних інвестицій ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» важливе місце займають витрати, пов'язані з ліцензійним виробництвом продукції під міжнародними брендами «Krušovice» та «Heineken». Виготовлення продукції за оригінальними рецептами та технологічними стандартами правовласників дає змогу підприємству забезпечувати стабільно високий рівень якості та ефективно конкурувати на українському ринку пива з міжнародними виробниками. Багаторічний досвід такого партнерства підтверджує ефективність моделі інтеграції зовнішніх інноваційних рішень у виробничу діяльність підприємства.

Натомість матеріальні інвестиції характеризуються хвилеподібною динамікою: після зниження у 2020 р. до 8 % відбулося поступове відновлення показника до 10 % у 2021–2023 рр., а у 2024 р. його значення зросло до 16 %. Така динаміка свідчить про посилення пріоритетності капітальних вкладень у модернізацію, автоматизацію виробництва, підвищення енергоефективності та забезпечення стабільності якості продукції. У 2024 р. співвідношення між матеріальними та нематеріальними інвестиціями змістилося на користь матеріальних, що свідчить про фазу активного оновлення виробничої бази. Інші витрати підприємства, подібно до ТзОВ «Перша приватна броварня», переважно пов'язані з оплатою праці фахівців, залучених до інноваційної діяльності.

Окремого R&D-підрозділу на підприємстві не створено, тому функції, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій, виконують технологи, маркетинологи та інші спеціалісти виробничого й управлінського профілю. Це свідчить про те, що інноваційний потенціал підприємства формується переважно за рахунок інтеграції зовнішніх інноваційних рішень та використання внутрішнього кадрового ресурсу.

Аналіз структури інноваційних інвестицій ТОВ «Компанія Ензим» свідчить про переважання матеріальних вкладень, спрямованих на технічне переоснащення, модернізацію виробництва та розширення виробничих потужностей. Упродовж 2019–2024 рр. їхня частка коливалася в межах 15–25 %, досягаючи максимальних значень у 2021–2022 рр., що безпосередньо пов'язано з реалізацією масштабного інвестиційного проєкту – будівництвом нового виробничого комплексу, який нині введено в експлуатацію.

Водночас частка інвестицій у нематеріальні активи та технології залишалася відносно стабільною – на рівні 12–13 %, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати розвиток інтелектуальної складової інноваційної діяльності навіть у період значних капітальних витрат. Така структура інвестицій характеризує збалансовану інноваційну стратегію, у межах якої матеріально-технологічний розвиток відіграє визначальну роль у формуванні виробничої бази для подальших науково-дослідних ініціатив.

Отже, підвищена частка матеріальних інвестицій у 2021–2022 рр. має стратегічний характер і не свідчить про послаблення інноваційної орієнтації підприємства. Навпаки, завершення інфраструктурного етапу створює основу для подальшого посилення інвестицій у R&D та розширення портфеля високотехнологічної продукції.

У продуктовому портфелі компанії з'явився інноваційний продукт «Flakes» – неактивні дріжджові пластівці, що позиціонуються як продукт для сегмента здорового харчування на українському ринку. Паралельно підприємство розвиває напрям Feed Solutions, який спеціалізується на виробництві натуральних кормових добавок на основі дріжджів без

використання антибіотиків. Продукція цього напрямку орієнтована переважно на експорт, що свідчить про міжнародну конкурентоспроможність розробок підприємства.

Важливо, що у структурі компанії функціонує власний R&D-підрозділ, який забезпечує системність досліджень та підтримку високого рівня інноваційної активності. Таким чином, ТОВ «Компанія Ензим» формує збалансовану модель інноваційного розвитку, поєднуючи орієнтацію на внутрішній ринок харчових інновацій із розширенням присутності на зовнішніх ринках у сегменті кормових рішень для тваринництва.

Структура інноваційних інвестицій ТОВ «Кормотех» характеризується відносно високою часткою вкладень у нематеріальні активи та технології, яка протягом 2019–2024 рр. становила 13–16 %, порівняно з матеріальними інвестиціями на рівні 14–20 %. Така динаміка свідчить про комплексний підхід до розвитку інноваційної діяльності, у межах якого поєднуються розробка нових технологій, рецептур і стандартів якості з постійним удосконаленням матеріально-технічної бази. Власна команда нутриціологів та R&D-підрозділ забезпечують безперервне вдосконалення харчової цінності та безпеки продукції, а також розробку інноваційних формул, орієнтованих на різні сегменти ринку.

Важливим етапом зміцнення інноваційного потенціалу компанії стало відкриття у 2020 р. заводу з виробництва вологих кормів у місті Кедайняй (Литва). Обсяг інвестицій у будівництво становив близько 15 млн євро, а виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти до 20 тис. т. продукції щорічно. Високий рівень автоматизації виробництва забезпечує ефективність виробничих процесів та відповідність стандартам ЄС.

Структура інноваційних інвестицій ТОВ «Кормотех» відображає стратегічну орієнтацію підприємства на експортні ринки, що поєднується з упровадженням сучасних технологічних рішень та інноваційних підходів у виробництві. Це формує основу довгострокової конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

У структурі інноваційних інвестицій ТЗОВ «Лінксел» простежуються характерні особливості діяльності відносно нового виробничого підприємства харчової промисловості. На відміну від інших досліджуваних компаній, ТЗОВ «Лінксел» не має власного R&D-підрозділу, тому його інноваційна діяльність зосереджена переважно на впровадженні готових технологічних рішень та адаптації наявних розробок до потреб внутрішнього ринку.

Основна частина інвестицій спрямовується на модернізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та розширення асортименту функціональних харчових продуктів. Стратегія підприємства полягає у формуванні ринкових позицій за рахунок інвестицій у сучасне обладнання та використання апробованих технологій, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією високоризикових інноваційних проєктів.

У результаті структура інноваційних інвестицій ТЗОВ «Лінксел» свідчить про прагнення підприємства зайняти перспективну нішу на українському ринку та сформувати власні конкурентні переваги шляхом поступової інтеграції інноваційних елементів у виробничу діяльність. Таким чином, ключовим напрямом розвитку компанії є адаптація технологічних і виробничих рішень до потреб ринку та поступове нарощування інноваційного потенціалу.

Аналіз структури інноваційних інвестицій досліджуваних підприємств харчової промисловості показав, що вони використовують різні моделі управління інноваційним потенціалом. ТЗОВ «Перша приватна броварня» дотримується децентралізованої моделі, за якої інноваційна діяльність інтегрована у виробничо-управлінські процеси без створення спеціалізованого R&D-підрозділу. ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» орієнтується переважно на інтеграцію зовнішніх інноваційних рішень, зокрема через ліцензійне виробництво продукції під міжнародними брендами, що забезпечує стабільну якість продукції та підтримання конкурентних позицій на ринку.

ТОВ «Компанія Ензим» формує комплексну модель інноваційного розвитку, поєднуючи внутрішні розробки харчових і біотехнологічних продуктів

із розширенням присутності на зовнішніх ринках. ТОВ «Кормотех» реалізує модель інноваційного розвитку з акцентом на технологічну модернізацію виробництва, високий рівень автоматизації та міжнародну інтеграцію. Водночас ТзОВ «Лінксел» як новий учасник ринку дотримується адаптивної моделі розвитку, орієнтованої на використання готових технологічних рішень, швидке масштабування виробництва та поступове нарощування власної інноваційної складової відповідно до ринкових умов і споживчого попиту.

З огляду на важливу роль кадрового забезпечення у формуванні інноваційного потенціалу, доцільним є аналіз динаміки чисельності працівників, залучених до науково-дослідної та інноваційної діяльності на досліджуваних підприємствах. Це дозволяє оцінити рівень інституціоналізації інноваційних процесів, масштаби кадрової підтримки НДДКР та ступінь інтеграції інноваційної діяльності у систему управління підприємствами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Працівники, залучені до інноваційної діяльності*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
ТзОВ «Перша приватна броварня»						
Загальна чисельність персоналу	320	333	336	324	385	377
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	27	27	32	35	33	34
Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, %	8,4	8,1	9,5	10,8	8,6	9,0
ПрАТ Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»						
Загальна чисельність персоналу	618	623	651	632	709	701
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	50	50	60	68	63	65
Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, %	8,1	8,0	9,2	10,8	8,9	9,3

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Компанія Ензим»						
Загальна чисельність персоналу	339	339	450	377	420	460
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	12	14	16	16	18	20
Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, %	3,54	4,13	3,56	4,24	4,29	4,35
ТОВ «Кормотех»						
Загальна чисельність персоналу	730	729	795	857	903	952
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	24	28	32	32	34	40
Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, %	3,29	3,84	4,03	3,73	3,77	4,20
ТзОВ «Лінксел»						
Загальна чисельність персоналу	-	3	3	4	25	71
Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності	-	-	-	1	3	9
Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, %	-	-	-	25	12	12,68

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств, відкритих даних про інвестиційні та технологічні проекти

У ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, перебуває на відносно стабільному рівні 8–11 % від загальної чисельності персоналу. Такий показник пояснюється відсутністю окремих R&D-підрозділів у структурі цих підприємств, унаслідок чого до складу працівників,

залучених до інноваційної діяльності, відносять технологів, маркетологів, управлінський персонал та інших фахівців, які беруть участь у вдосконаленні рецептур, виробничих процесів і забезпеченні якості продукції.

У 2021–2022 рр. спостерігалось підвищення рівня залученості персоналу до інноваційних процесів: у ТзОВ «Перша приватна броварня» цей показник досяг 10,8 %, а у ПрАТ «Радомишль» – аналогічного рівня у 2022 р. У 2023–2024 рр. динаміка стабілізувалася на рівні близько 9 %, що свідчить про перехід підприємств до етапу підтримання вже впроваджених інноваційних рішень та закріплення результатів попередніх технологічних оновлень.

Загалом обидва підприємства демонструють схожі тенденції: зростання кількості працівників, залучених до інноваційної діяльності, у періоди активних технологічних змін та подальше утримання їхньої чисельності на рівні, достатньому для забезпечення безперервності інноваційних процесів. Отже, кадровий потенціал у сфері інноваційної діяльності залишається одним із ключових чинників формування інноваційної спроможності зазначених підприємств.

У ТОВ «Компанія Ензим» протягом 2019–2024 рр. кількість працівників, безпосередньо залучених до інноваційної діяльності, поступово зростала – з 12 осіб у 2019 р. до 20 осіб у 2024 р.. Водночас їхня частка у загальній чисельності персоналу коливалася в межах 3,5–4,4 %, що свідчить про відносну стабільність кадрової структури у сфері інноваційної діяльності.

Така динаміка пояснюється наявністю на підприємстві чітко структурованого R&D-підрозділу, до складу якого входять переважно фахівці, безпосередньо зайняті у дослідницькій та конструкторській роботі. Попри зростання загальної чисельності персоналу підприємства, частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, залишалася відносно стабільною, що свідчить про системний характер кадрової політики у сфері НДДКР.

Це свідчить про системність кадрової політики у сфері інновацій та орієнтацію підприємства на підтримання ефективної, але раціонально

збалансованої R&D-команди. Такий підхід відображає послідовність управління інноваційними процесами та ефективне використання дослідницьких ресурсів.

ТОВ «Кормотех» також демонструє послідовну та виважену динаміку розвитку кадрового потенціалу у сфері інноваційної діяльності. Кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності, зросла з 24 осіб у 2019 р. до 40 осіб у 2024 р., тоді як їхня частка у загальній чисельності персоналу коливалася в межах 3,3–4,2 %. Це свідчить про те, що розширення інноваційної команди відбувалося синхронно із загальним зростанням компанії, без непропорційного збільшення дослідницького персоналу. Такий підхід підтверджує орієнтацію підприємства на послідовний розвиток інноваційної діяльності, у межах якого нарощування R&D-потенціалу здійснюється у взаємозв'язку з виробничими та стратегічними пріоритетами компанії.

Узагальнюючи, можна зазначити, що обидві компанії використовують інтегровану модель організації інноваційної діяльності, у межах якої функціонують спеціалізовані дослідницькі підрозділи. Це забезпечує чіткішу структуру процесів НДДКР, підвищує якість управлінських рішень та формує кадрову основу для довгострокового розвитку інноваційного потенціалу.

Для ТзОВ «Лінксел» у перші роки досліджуваного періоду була характерною відсутність працівників, залучених до інноваційної діяльності. Починаючи з 2022 р. підприємство поступово формує власний кадровий потенціал у цій сфері: кількість відповідних працівників зросла з 1 особи у 2022 р. до 9 осіб у 2024 р. Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, у загальній чисельності персоналу зменшилася з 25,00 % у 2022 р. до 12,68 % у 2024 р. Така динаміка пояснюється насамперед швидким розширенням виробничого персоналу та масштабуванням діяльності підприємства, унаслідок чого питома вага інноваційного персоналу стала відносно меншою. Тенденція свідчить про одночасне нарощування виробничих потужностей і поступове формування власного дослідницького сегмента, що відповідає етапу активного становлення та адаптації до ринкових умов.

Узагальнюючи результати аналізу кадрового потенціалу у сфері інноваційної діяльності, можна відзначити наявність двох різних підходів до організації інноваційних процесів на досліджуваних підприємствах харчової промисловості. ПрАТ «Радомишль» та ТЗОВ «Перша приватна броварня» реалізують децентралізовану модель управління інноваціями, за якої до процесів розробки та впровадження інновацій залучаються фахівці виробничих підрозділів – технологи, інженери, спеціалісти з якості, працівники, залучені до маркетингових досліджень, а також управлінський персонал. Внаслідок цього частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, є відносно високою, проте така структура не передбачає функціонування окремих R&D-підрозділів. Подібний підхід забезпечує гнучкість у реалізації поточних інноваційних завдань, але водночас обмежує можливості системного розвитку дослідницької функції підприємства. ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» демонструють інтегровану модель організації інноваційної діяльності, що базується на функціонуванні спеціалізованих дослідницьких підрозділів. Для цих компаній характерна нижча частка працівників, залучених до інноваційної діяльності (3–4 %), однак вона відображає вищий рівень спеціалізації та професіоналізації дослідницької роботи. Обидва підприємства здійснюють поступове та контрольоване нарощування чисельності R&D-персоналу, орієнтуючись на довгострокову стратегію інноваційного розвитку. Таким чином, відмінності у рівні кадрової залученості свідчать не стільки про різний рівень інноваційної активності підприємств, скільки про особливості структури та рівень зрілості їхніх інноваційних систем.

Важливим фактором, який додатково впливає на кадрову політику підприємств, є системний дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері НДДКР, що суттєво ускладнює пошук і залучення нових кадрів. У зв'язку з цим підприємства переважно зосереджуються не на масштабному розширенні кадрової бази, а на розвитку, підвищенні кваліфікації та ефективності наявного кадрового потенціалу. Це пояснює збереження відносно стабільної чисельності персоналу при одночасному активному інвестуванні у навчання, професійне вдосконалення

та підтримання високої якості дослідницької роботи. Кадрова політика у сфері НДДКР на досліджуваних підприємствах має переважно стабілізаційний характер: чисельність працівників зростає повільно, тоді як ключовим пріоритетом залишається якість досліджень і розвиток людського капіталу. Це дозволяє підтримувати інноваційний потенціал на рівні, достатньому для забезпечення економічної безпеки та послідовного розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Не менш важливим показником, який свідчить про формування на підприємстві інноваційного потенціалу, є наявність співпраці з науково-дослідними та освітніми установами у сфері інновацій. Важливим елементом розвитку інноваційного потенціалу ТзОВ «Перша приватна броварня» є налагодження партнерських відносин з освітніми закладами, що забезпечує не лише підготовку висококваліфікованих кадрів, але й створює умови для практичного впровадження новітніх технологій у виробничі процеси. Одним із показових прикладів є співпраця підприємства з Львівським фаховим коледжем харчової і переробної промисловості Національного університету харчових технологій. Формат цієї співпраці базується на принципі «запит – відповідь – впровадження». Так, підприємство формує конкретний запит щодо потреб у фахівцях виробничої ланки, орієнтованих на сучасні стандарти технологічного процесу, інноваційні методи пивоваріння та контролю якості. Коледж, реагуючи на ці запити, адаптує освітні програми, забезпечуючи студентів необхідними знаннями та практичними навичками. Важливим елементом взаємодії є можливість проходження виробничої практики та стажування безпосередньо на підприємстві, що дозволяє студентам застосовувати здобуті знання у реальних умовах. Підсумковим етапом цього співробітництва є працевлаштування найкращих студентів на посадах виробничої гілки компанії. Такий підхід дає змогу компанії не лише забезпечувати себе кваліфікованими кадрами, а й безпосередньо впливати на якість їхньої професійної підготовки.

Таким чином, співпраця ТзОВ «Перша приватна броварня» з Львівським фаховим коледжем харчової і переробної промисловості НУХТ виступає

прикладом успішної інтеграції бізнесу та освіти, яка сприяє розвитку кадрового та інноваційного потенціалу підприємства.

Ще одним прикладом поєднання бізнесу та науково-освітнього середовища є діяльність ТОВ «Компанія Ензим». Співпраця ТОВ «Компанія Ензим» з Національним університетом «Львівська політехніка» у межах проєкту DTP-Lab є прикладом сучасного формату взаємодії бізнесу та науки, що орієнтований на створення прикладних рішень для харчової промисловості та біотехнологій. На відміну від традиційних форм співпраці, які здебільшого обмежувались освітнім компонентом або консультаційною підтримкою, цей проєкт спрямований на формування спільної дослідницької інфраструктури – лабораторії DeerTech прототипування. Її створення стало можливим завдяки поєднанню фінансування Міністерства освіти і науки України, міжнародної програми «Горизонт 2020» та співфінансування з боку самого підприємства. Така модель співпраці ілюструє готовність бізнесу інвестувати у науку, що є важливим показником інноваційної зрілості компанії.

Важливим є те, що лабораторія DTP-Lab інтегрована у вже існуючу науково-інноваційну екосистему НУ «Львівська політехніка» (R&D-центри, бізнес-інкубатори, лабораторії хімічних технологій), проте на відміну від них орієнтована на індустріальне прототипування та масштабування. Це дозволяє скоротити шлях «від ідеї до продукту», що особливо актуально для біотехнологічної компанії, яка потребує швидкого тестування та впровадження розробок.

З огляду на освітній аспект, проєкт передбачає активну участь студентів і викладачів у виробничих та лабораторних процесах компанії. Для студентів це означає доступ до унікального середовища, де вони можуть не лише навчатися, а й створювати власні інноваційні продукти, тоді як для викладачів – можливість стажування у виробничих умовах, що сприяє оновленню навчальних програм і кращій інтеграції сучасних технологій у навчальний процес. Такий підхід фактично поєднує освітню і наукову функції, забезпечуючи підготовку кадрів нового покоління.

Не менш важливою є інституційна підтримка з боку Асоціації випускників НУ «Львівська політехніка», яка сприяла налагодженню діалогу між університетом та бізнесом. Це підтверджує, що ефективність інноваційних проєктів часто залежить від наявності стейкхолдерів, здатних забезпечити довготривалі зв'язки та сталість співпраці.

Таким чином, кейс ТОВ «Компанії Ензим» демонструє кілька стратегічних переваг: поєднання ресурсів держави, бізнесу та міжнародних програм для створення сучасної інфраструктури; забезпечення трансферу технологій і комерціалізації наукових результатів; формування кадрового резерву для високотехнологічних секторів; підвищення регіональної конкурентоспроможності у сфері біотехнологій. У перспективі цей проєкт можна розглядати як модель індустріально орієнтованих дослідницьких хабів, здатних інтегрувати Україну у світовий ринок DeepTech-інновацій.

Важливим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «Кормотех» є налагодження партнерства з освітніми та науковими установами. Компанія стала стратегічним партнером American University Kyiv, підтримавши запуск бакалаврських програм та відкриття кампусу університету у Дніпрі. Це партнерство свідчить про прагнення компанії інтегруватися у глобальний освітньо-науковий простір, сприяти підготовці нових поколінь фахівців і формувати кадровий резерв для розвитку галузі.

Паралельно компанія активно співпрацює з Львівським національним університетом ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. Ця співпраця спрямована на дослідження у сфері харчування тварин, удосконалення рецептур кормів та впровадження інноваційних рішень у виробництво. Вона поєднує науково-дослідний потенціал університету з практичними потребами компанії, забезпечуючи двосторонній обмін знаннями та формуючи середовище для підготовки кваліфікованих спеціалістів у сфері ветеринарії та біотехнологій.

Таким чином, підприємство демонструє приклад ефективної інтеграції бізнесу та науки, що посилює його інноваційний потенціал і сприяє розвитку освітньо-наукової інфраструктури в Україні.

На відміну від інших досліджуваних підприємств, ТзОВ «Лінксел» наразі не реалізує системної співпраці з університетами чи науковими установами. Це є ознакою того, що інноваційний потенціал компанії перебуває на етапі формування: підприємство зосереджене передусім на створенні виробничої бази та впровадженні запозичених технологій. Відсутність партнерств із закладами вищої освіти та науковими центрами пояснюється ранньою фазою розвитку компанії, але водночас свідчить про наявність значного резерву для майбутнього посилення інноваційної активності через інтеграцію з академічним середовищем.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає змогу сформулювати висновки щодо специфіки формування, розвитку та сучасного стану інноваційного потенціалу кожного з досліджуваних підприємств.

Інноваційний потенціал ТзОВ «Перша приватна броварня» характеризується стабільністю та інтеграцією інноваційної діяльності у поточні виробничо-управлінські процеси. Підприємство не має окремого R&D-підрозділу, тому основними носіями інноваційних процесів виступають технологи, маркетологи та інші фахівці, залучені до створення нових продуктів і вдосконалення технологій.

У структурі інноваційних витрат провідне місце займають витрати на оплату праці працівників, залучених до інноваційної діяльності, тоді як інвестиції у нематеріальні активи залишаються на базовому рівні. Витрати на модернізацію устаткування та автоматизацію виробництва демонструють тенденцію до активізації, особливо у 2024 р. Така децентралізована модель формування інноваційного потенціалу забезпечує підприємству гнучкість і адаптивність до ринкових змін, проте водночас обмежує можливості реалізації масштабних і системних дослідницьких проєктів. Загалом інноваційний потенціал підприємства орієнтований переважно на підтримання та поступовий розвиток наявних технологічних і продуктових рішень без суттєвого розширення дослідницької складової.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» формується за децентралізованою моделлю, оскільки підприємство не має власного R&D-підрозділу, а функції інноваційної діяльності розподілені між технологами, маркетологами, управлінським персоналом та іншими фахівцями. Важливу роль у підтриманні інноваційної активності відіграють зовнішні інноваційні ресурси, зокрема ліцензії та технології міжнародних брендів, які інтегрують виробництво у глобальні стандарти якості та сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства. Паралельно компанія інвестує у модернізацію виробничого обладнання, що підтверджує орієнтацію на технічне оновлення як важливу складову інноваційного розвитку. Частка працівників, залучених до інноваційної діяльності, коливається в межах 8–11 %, що забезпечує відносну стабільність кадрового забезпечення інноваційних процесів. Таким чином, модель формування інноваційного потенціалу підприємства базується на поєднанні внутрішньої децентралізованої організації інноваційної діяльності та інтеграції зовнішніх інноваційних рішень.

На відміну від ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «Радомишль», які дотримуються децентралізованих моделей формування інноваційного потенціалу, ТОВ «Компанія Ензим» реалізує інтегровану модель інноваційного розвитку, що поєднує внутрішні розробки з орієнтацією на зовнішні ринки. Ключовою перевагою підприємства є наявність власного R&D-підрозділу, який забезпечує системність досліджень та підтримання високого рівня інноваційної активності. У продуктовому портфелі компанії представлені інноваційні продукти, зокрема продукт для сегмента здорового харчування «Flakes», а також біотехнологічні рішення для тваринництва у межах напрямку Feed Solutions, орієнтовані переважно на експорт.

У структурі інноваційних витрат провідне місце займають витрати на кадрове забезпечення та матеріально-технічне оновлення, що пов'язано як із діяльністю дослідницького підрозділу, так і з реалізацією масштабного інвестиційного проекту – будівництвом нового виробничого комплексу. Водночас підприємство підтримує стабільний рівень інвестицій у нематеріальні

активи, що свідчить про поступове накопичення інтелектуального капіталу та посилення науково-технологічної самостійності. Важливим чинником розвитку компанії є співпраця з університетами та участь у міжнародних проєктах, що сприяє інтеграції бізнесу і науки та розширює можливості для комерціалізації інновацій. Отже, модель інноваційного розвитку ТОВ «Компанія Ензим» характеризується системністю, науковою автономністю та стратегічною орієнтацією на довгострокове зростання. Підприємство поєднує власні розробки з міжнародною кооперацією та експортною спрямованістю, формуючи збалансовану модель розвитку порівняно з іншими підприємствами галузі.

Інноваційний потенціал ТОВ «Кормотех» формується за децентралізованою моделлю інноваційного розвитку, що поєднує внутрішні дослідження з активним розширенням виробничих потужностей та міжнародною інтеграцією. Власна команда нутриціологів і відділ R&D забезпечують створення нових рецептур і вдосконалення технологій, а відкриття у 2020 р. заводу з виробництва вологих кормів у Литві стало стратегічним кроком до європейської інтеграції. У структурі витрат ключову роль відіграють кадрові ресурси та інвестиції у технологічне вдосконалення виробництва. Важливим чинником є співпраця з університетами, що поєднує бізнес з академічною наукою. Таким чином, інноваційний потенціал компанії базується на поєднанні власних досліджень, міжнародної кооперації та інвестицій у високотехнологічне виробництво, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Інноваційний потенціал ТзОВ «Лінксел» перебуває на етапі становлення й формується за адаптивною моделлю інноваційного розвитку, характерною для нових учасників ринку. Компанія перебуває на етапі формування власної частки ринку, що обумовлює необхідність постійної адаптації до поточних ринкових тенденцій і вимог зовнішнього середовища. Порівняно з усталеними підприємствами, які вже мають сформовану репутацію та стабільну споживчу базу, для молодих компаній інноваційна діяльність і адаптивність набувають критичного значення та виступають не інструментом подальшого

вдосконалення, а необхідною умовою виживання. Аналіз діяльності такого підприємства свідчить, що високий рівень інноваційності є об'єктивною вимогою конкурентного ринку харчової продукції, зокрема в умовах його відносної консервативності. Відтак гнучкість та адаптивність управлінських рішень слід розглядати як ключові чинники забезпечення конкурентоспроможності й ринкової стійкості молодого підприємства. Компанія не має власного R&D-підрозділу, а ключові інноваційні процеси зосереджені на впровадженні запозичених технологій та модернізації виробничих процесів. Основні витрати спрямовані на розширення виробничих потужностей та розробку асортименту функціональних харчових продуктів, тоді як власне створення нематеріальних активів і кадрового наукового потенціалу залишається обмеженим. Відсутність співпраці з університетами свідчить про початкову фазу розвитку інноваційної політики, але водночас окреслює значний резерв для її майбутнього посилення. Таким чином, ТзОВ «Лінксел» реалізує модель швидкого закріплення на ринку через виробниче масштабування та поступову інтеграцію інноваційних елементів.

Аналіз показників досліджуваних підприємств харчової промисловості засвідчив суттєву диференціацію інноваційної динаміки. У той час як більшість компаній демонструє помірковану консервативно-стабілізаційну стратегію, окремі підприємства – насамперед ТОВ «Компанія Ензим» і ТОВ «Кормотех» – реалізують активно-системні моделі (стратегії) інноваційного розвитку, що характеризуються масштабним зростанням витрат на НДДКР і розбудовою дослідницької інфраструктури.

Для ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» типовою залишається консервативно-стабілізаційна інноваційна стратегія, орієнтована на підтримання технологічного рівня виробництва. Їхні інновації мають переважно процесний характер і базуються на вдосконаленні існуючих технологій без суттєвого розширення власної науково-дослідної бази. Це зумовлює стабільну, але відносно низьку динаміку інвестицій в інновації.

На противагу їм, ТОВ «Компанія Ензим» і ТОВ «Кормотех» демонструють якісно іншу тенденцію – послідовне нарощування обсягів фінансування НДДКР, активний розвиток R&D-підрозділів і збільшення частки нематеріальних інвестицій. У 2021–2024 рр. обидві компанії забезпечили значне реальне зростання інноваційних витрат (понад 30–40%), що свідчить про стратегічне перетворення інновацій із допоміжного напрямку у ключовий чинник конкурентоспроможності. У структурі їхніх інвестицій зберігається баланс між технологічним оновленням і створенням інтелектуальної власності, що вказує на зрілість управлінських рішень у сфері інновацій.

ТзОВ «Лінксел» перебуває на етапі становлення власної інноваційної системи та реалізує адаптивну стратегію, орієнтовану на використання запозичених технологій і поступове формування внутрішнього дослідницького потенціалу.

Загалом результати дослідження свідчать про наявність різних підходів до формування інноваційного потенціалу в харчовій промисловості України.

Для ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» характерною є орієнтація на підтримання базового рівня технологічної конкурентоспроможності та поступове оновлення виробництва без суттєвого розширення дослідницької складової.

ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» демонструють більш системний підхід до розвитку інноваційної діяльності, який передбачає функціонування власних R&D-підрозділів, посилення дослідницької складової та орієнтацію на міжнародні ринки.

Для ТзОВ «Лінксел» як нового підприємства характерним є адаптивний підхід, за якого високі темпи початкових інвестицій поєднуються з поступовим пошуком оптимальної моделі розвитку та адаптацією до ринкових умов.

У сукупності це свідчить про поступовий перехід харчової промисловості України від етапу переважного утримання виробничих позицій до етапу інноваційного розвитку, у межах якого провідні підприємства стають центрами концентрації наукових, технологічних і кадрових ресурсів. Така трансформація

формує передумови для становлення нової моделі конкурентного розвитку галузі, заснованої на інноваціях, технологічному оновленні та інтеграції у міжнародні ринки.

2.3 Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Управління інноваційним потенціалом має визначальне значення для забезпечення економічної безпеки підприємств, оскільки саме воно визначає можливості стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій. Інноваційний потенціал у цьому контексті слід розглядати як поєднання ресурсів, кадрових компетенцій та організаційних механізмів, здатних генерувати й впроваджувати нові рішення.

Проведене дослідження показало, що всі проаналізовані підприємства харчової промисловості розглядають підтримку та розвиток інноваційного потенціалу як необхідну умову їхньої стійкості. Водночас ступінь цієї потреби оцінюється по-різному: для частини компаній інновації мають критичний характер, тоді як для інших вони є насамперед засобом удосконалення вже наявної бази. Це вказує на різні рівні зрілості інноваційного потенціалу та відмінності в підходах до його управління.

Для підприємств із менш розвиненою дослідницькою базою, зокрема ТзОВ «Перша приватна броварня» та ТзОВ «Лінксел», потреба в активізації інноваційної діяльності є більш вираженою. У випадку ТзОВ «Лінксел» це пов'язано з тим, що компанія спеціалізується на виробництві дріжджових екстрактів і фактично формує власний інноваційний потенціал із початкового рівня, тому питання розвитку інноваційної діяльності для неї має стратегічне значення.

Підприємства, які мають сформовані R&D-підрозділи та більш розвинену дослідницьку базу, зокрема ТОВ «Компанія Ензим» і ТОВ «Кормотех», розглядають інновації переважно як інструмент довгострокового вдосконалення виробництва, розширення асортименту та виходу на нові ринки.

ПрАТ «Радомишль» займає проміжну позицію: підприємство не має власного R&D-підрозділу, однак підтримує інноваційну активність за рахунок інтеграції зовнішніх технологій, міжнародних ліцензій та модернізації виробничих процесів. У цьому випадку інновації виконують функцію підтримання конкурентоспроможності та адаптації до ринкових змін.

Таким чином, інновації у внутрішній системі підприємств харчової промисловості виконують різні функції залежно від рівня їх розвитку. Для більшості компаній вони виступають доповненням до традиційних виробничих процесів, підвищуючи їх ефективність та якість без кардинальної зміни структури бізнесу. Водночас для підприємств, які перебувають на етапі активного зростання або виходу на зовнішні ринки, інноваційна складова набуває стратегічного значення, перетворюючись на важливий інструмент формування конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Нові учасники галузі, навпаки, розглядають інновації як базовий чинник формування бізнес-моделі, що визначає їхнє ринкове позиціонування та напрями подальшого розвитку. У такій моделі вирішальне значення має не лише обсяг інвестиційних та технологічних ресурсів, а й здатність підприємств залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію інноваційних рішень і підтримання технологічного розвитку.

Усі досліджувані підприємства відзначають дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері НДДКР, що створює суттєві обмеження для розширення інноваційної діяльності. Ця проблема має системний характер і зумовлена як загальною ситуацією на ринку праці, так і специфікою харчової промисловості, яка потребує наявності вузькопрофільних знань, практичного досвіду та високого рівня професійної підготовки. Компанії роблять акцент не

стільки на пошуку нових кадрів, скільки на розвитку вже наявних працівників. Основна стратегія полягає у внутрішньому навчанні, підвищенні кваліфікації та залученні персоналу з виробничих і управлінських підрозділів до інноваційних процесів. Таким чином, інноваційний потенціал у значній мірі формується за рахунок внутрішньої кадрової бази.

Важливим елементом кадрової політики, що безпосередньо пов'язаний з управлінням інноваційним потенціалом, є захист інтелектуальних напрацювань через спеціальні договірні механізми. У міжнародній практиці найпоширенішими інструментами є NDA (Non-Disclosure Agreement – угода про нерозголошення) та NCA (Non-Compete Agreement – угода про неконкуренцію). Вони виконують критичну функцію у збереженні знань, технологій та результатів досліджень, запобігаючи витоку інформації та переходу працівників до конкурентів із чутливими напрацюваннями [34, 76].

В українських реаліях ефективність цих інструментів є вкрай обмеженою. NDA, хоча й укладаються, на практиці часто не забезпечують належного захисту через труднощі з доведенням факту порушення та відсутність усталеної судової практики. NCA фактично не визнаються судами, за винятком випадків гіг-контрактів у сфері ІТ та технологій, тоді як підприємства харчової промисловості не можуть використовувати цей формат трудових відносин. Як наслідок, компанії фактично позбавлені дієвого правового інструментарію для утримання спеціалістів і захисту інноваційних знань від «перетікання» до конкурентів.

У таких умовах підприємства змушені спиратися на внутрішні механізми: режим комерційної таємниці, корпоративну культуру та систему мотивації. Однак, ці інструменти вимагають значних ресурсів і не гарантують належного рівня захисту, що ускладнює процес онбордингу нових працівників і підвищує ризики втрати знань на етапах кадрових змін. Це, своєю чергою, обмежує можливості компаній у формуванні активної кадрової політики та спонукає їх до вибору більш стриманої стратегії управління інноваційним потенціалом, орієнтованої на розвиток і утримання вже наявних кадрів.

Окрім кадрового забезпечення як фактору управління інноваційним потенціалом, для підприємств харчової промисловості вирішальне значення мають зовнішні фінансові та технологічні умови. Оскільки виробниче обладнання є імпортним, компанії залишаються чутливими до валютних коливань і регуляторних обмежень. Це безпосередньо впливає на можливість прогнозованого планування інноваційних витрат і визначає ступінь захищеності підприємств у системі економічної безпеки.

Особливу роль у цих процесах відіграють валютне регулювання та адміністративні механізми державного контролю [71]. У 2022–2023 рр. режим «критичного імпорту» суттєво звужував можливості підприємств щодо закупівлі обладнання й технологій, що призводило до відтермінування реалізації інноваційних проєктів [92]. У 2024–2025 рр. спостерігалось поступове пом'якшення валютних та адміністративних обмежень.

Додатковим стримувальним чинником у сфері управління інноваційним потенціалом залишається регуляторна політика щодо граничних строків розрахунків за експортно-імпортними операціями. Зокрема, граничні строки розрахунків за операціями з експорту окремих видів аграрної продукції становлять 120–180 календарних днів залежно від предмета постачання [91]. До початку повномасштабної війни такі строки становили 365 календарних днів, що створювало сприятливіші умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності [90].

Подібні обмеження звужують можливості підприємств щодо використання довгострокових контрактів, відстрочених платежів та гнучких умов поставок, які є поширеною практикою у міжнародній торгівлі. У разі порушення встановлених строків до підприємств застосовуються значні штрафні санкції, а сам контроль з боку державних органів здійснюється з підвищеною ретельністю. У результаті компанії змушені погоджуватися на менш гнучкі умови співпраці, що ускладнює закупівлю складного технологічного обладнання та негативно впливає на планування і реалізацію інноваційних програм.

Додатковий рівень залежності створює питання сервісного обслуговування обладнання. У більшості випадків воно здійснюється іноземними виробниками або їхніми сертифікованими представниками. Це означає, що навіть після закупівлі технологій підприємства залишаються залежними від зовнішніх постачальників у питаннях ремонту, модернізації та оновлення програмного забезпечення. У поєднанні з валютними обмеженнями та строками розрахунків це суттєво ускладнює управління інноваційним потенціалом, оскільки будь-які технічні збої чи затримки з обслуговуванням можуть безпосередньо впливати на виробничі процеси та економічну безпеку компаній.

Важливою проблемою залишається обмеженість доступу до сучасних фінансових інструментів, зокрема документарних акредитивів, банківських гарантій та інкасо. У міжнародній практиці вони виконують ключову функцію зниження комерційних ризиків та забезпечення балансу інтересів між постачальником і покупцем [143].

Для українських підприємств відсутність широкого використання таких механізмів означає необхідність працювати в умовах підвищеної невизначеності. По-перше, зростає ризик фінансових втрат, оскільки підприємства змушені або здійснювати значну передоплату, або покладатися на репутацію іноземного контрагента без належних гарантій. По-друге, це обумовлює менш вигідні умови контрактів: зарубіжні партнери, враховуючи ризиковість української юрисдикції, часто вимагають жорсткіших умов оплати, вищих цін або коротших термінів розрахунків. По-третє, відсутність акредитивів і гарантій підвищує потребу у власних обігових коштах, що відволікає ресурси від інноваційної діяльності та знижує гнучкість у фінансуванні НДДКР.

Додатково це ускладнює вихід на перспективні, але ризикові ринки, зокрема Південно-Східної Азії чи Африки. У результаті втрачається можливість диверсифікації збуту та розширення присутності інноваційних продуктів на глобальному рівні. Таким чином, недостатній розвиток інституту акредитивів та суміжних фінансових механізмів виступає чинником, що послаблює економічну

безпеку підприємств та обмежує ефективність управління їхнім інноваційним потенціалом.

До цього додається фактор логістики: втрата портових потужностей та обмеження морських перевезень зумовили необхідність використовувати порти сусідніх країн. Це збільшує транспортні витрати та час доставки, що потрібно враховувати в управлінні інноваційними програмами.

Таким чином, технологічна, фінансова та регуляторна залежність формує для підприємств комплекс обмежень і ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки. За таких умов здатність враховувати валютні, правові та логістичні чинники у стратегічному плануванні інноваційної діяльності стає важливою передумовою стійкого розвитку підприємств.

Управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості значною мірою залежить і від їхньої ринкової орієнтації. В умовах скорочення внутрішнього ринку, спричиненого зменшенням чисельності населення та втратою частини територій, ключовим напрямом забезпечення економічної безпеки стає розвиток експортної діяльності.

Частина компаній, передусім ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех», активно розширюють присутність на зовнішніх ринках, реалізуючи там у тому числі інноваційну продукцію. Зокрема, ТОВ «Компанія Ензим» розвиває експорт дріжджових пластівців «Flakes» та кормових добавок Feed Solutions, тоді як ТОВ «Кормотех» просуває нові лінійки сухих і вологих кормів, виробництво яких інтегроване у європейські виробничі та логістичні ланцюги.

Така стратегія не лише забезпечує додаткові джерела доходу, а й знижує залежність підприємств від коливань внутрішнього попиту, підвищуючи загальний рівень їхньої економічної безпеки

Перспективним напрямом для експортерів кормових продуктів є вихід на ринки Південно-Східної Азії та Африки, де зростає попит на продукти тваринного походження та готові рішення для годівлі. Однак реалізація цієї стратегії ускладнена низкою чинників: високою ризиковістю контрактів у разі

спорів через слабкість правових гарантій, обмеженням доступу до банківських інструментів та валютних операцій, а також складнішою логістикою. Це потребує від компаній додаткових механізмів управління інноваційним потенціалом і ризиками.

ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «Радомишль» переважно орієнтуються на внутрішній ринок. Для них скорочення споживчої бази та посилення конкуренції означають необхідність утримання позицій через модернізацію виробництва та підтримку базового рівня інноваційності. Це формує більш обережну інноваційну політику, спрямовану передусім на стабільність.

Таким чином, орієнтація на ринки збуту визначає специфіку управління інноваційним потенціалом: для експортоорієнтованих компаній він стає інструментом міжнародної інтеграції та довгострокової конкурентоспроможності, тоді як для внутрішньоорієнтованих – засобом адаптації до звуженої споживчої бази.

Варто зазначити, що всі аналізовані підприємства мають власні юридичні департаменти, які здійснюють супровід зовнішньоекономічних операцій та захист корпоративних інтересів. Це підсилює інституційну складову управління інноваційним потенціалом, адже дозволяє знижувати правові ризики у внутрішньому середовищі та забезпечує контроль за виконанням договірних зобов'язань. Водночас у міжнародних контрактах цей ресурс має обмежений ефект через низький рівень довіри іноземних партнерів до української судової системи, що змушує компанії погоджуватися на більш жорсткі умови або використовувати іноземні юрисдикції для арбітражу.

Окремим викликом залишаються ризики порушення прав інтелектуальної власності, особливо у зовнішньоекономічній діяльності. У цих умовах юридичні департаменти змушені концентрувати зусилля не лише на поточному супроводі контрактів, а й на забезпеченні правового захисту результатів інноваційної діяльності. Це підкреслює важливість правової складової у системі управління інноваційним потенціалом як елемента економічної безпеки.

Недостатня ефективність захисту патентів і торговельних марок на міжнародному та національному рівнях створює додаткові бар'єри для комерціалізації інновацій і знижує стимули до активного інвестування у НДДКР. Прикладом є судовий спір між ТзОВ «Перша приватна броварня» (ТМ «РІЗДВЯНИЙ») та компанією «Карлсберг» (ТМ «РІЗДВЯНЕ»). Незважаючи на те, що словесна торгова марка «РІЗДВЯНИЙ» була зареєстрована ще у 2009 році, суди трьох інстанцій відмовили у визнанні недійсною пізніше зареєстрованої комбінованої торговельної марки «РІЗДВЯНЕ».

Постанова у справі № 910/18587/16 від 15.07.2019 р. фактично сформувала підхід, за якого доповнення словесного позначення графічними елементами може слугувати підставою для реєстрації нової торговельної марки навіть за наявності суттєвої семантичної подібності. Подібна практика підвищує ризики недобросовісної конкуренції та ставить під сумнів ефективність механізмів правового захисту об'єктів інтелектуальної власності [89].

У такому середовищі управління інноваційним потенціалом потребує не лише розвитку R&D та інвестицій у технології, але й системного юридичного супроводу для мінімізації правових ризиків і захисту результатів інноваційної діяльності.

Водночас інноваційна активність не може розглядатися у відриві від ширшого контексту обмежень та обставин, які визначають рамки функціонування підприємств. Управління інноваційним потенціалом у підприємствах харчової промисловості України здійснюється у складному середовищі кадрових, фінансових та правових викликів. Підприємства демонструють різний рівень зрілості інноваційної складової: від компаній, які формують її практично «з нуля» (ТзОВ «Лінксел»), до підприємств з розвиненими R&D-підрозділами (ТОВ «Компанія Ензим», ТОВ «Кормотех»). Водночас для всіх характерним є обмежена можливість масштабного нарощування інноваційних витрат, що пояснюється дефіцитом кадрів, слабкістю механізмів захисту знань, валютним регулюванням та логістичними ризиками.

Управління інноваційним потенціалом, отже, набуває рис стриманої адаптивної стратегії, зорієнтованої на поступове вдосконалення виробничих процесів, інтеграцію у міжнародні ринки та мінімізацію правових і фінансових ризиків.

У такому контексті важливим критерієм ефективності управління інноваційним потенціалом стають фінансові показники діяльності підприємств, що дозволяють оцінити не лише здатність до інноваційних інвестицій, але й рівень економічної безпеки у коротко- та довгостроковій перспективі. Саме вони становлять предмет подальшого аналізу.

Перш за все, оцінка взаємозв'язку між формуванням інноваційного потенціалу та економічною безпекою потребує проведення фінансового аналізу основних показників діяльності підприємств. Складністю в оцінці взаємозв'язку між станом економічної безпеки та інноваційним потенціалом є те, що на економічну безпеку впливає низка чинників, які безпосередньо не пов'язані з інноваціями. Це можуть бути як аспекти зовнішнього середовища, так і фінансові рішення та стратегії компанії. Крім цього, варто враховувати, що розбудова інноваційного потенціалу є довгостроковим процесом і орієнтована на стратегічні перспективи, а відтак у короткостроковому вимірі може знижувати фінансові результати й тимчасово погіршувати показники економічної безпеки підприємства.

За таких умов, поряд із показниками фінансового та управлінського обліку, необхідно залучати як ринкові індикатори, так і емпіричні дані управлінської практики. Це дозволяє краще оцінити взаємний вплив інноваційного потенціалу та економічної безпеки.

Для поглиблення фінансового аспекту дослідження сформуємо фінансовий профіль кожного підприємства на основі фінансового скорингу показників:

1) прибутковості (ROA (Return on Assets) – рентабельність активів; ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу; RCA (Return on Current Assets) – рентабельність оборотних активів; NPM (Net Profit Margin) – чиста рентабельність продажів);

2) платоспроможності та структури капіталу (коефіцієнт автономії, співвідношення боргу до EBITDA, коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом).

Це дасть змогу, з одного боку, визначити умови, в яких діють підприємства, та, з іншого боку, прослідкувати вплив інноваційних показників на результати їх діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Фінансовий профіль аналізованих підприємств у 2019–2024 рр.*

Показник	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	ПрАТ «Радомишль»	ТОВ «Кормотех»	ТОВ «Компанія Ензим»	ТЗОВ «Лінксел»
ROA, %	-1,8 / +1,6	-13,7 / -16,1	19,8 / 11,6	12,2 / 5,7	13,4 / -21,2
ROE, %	-73,2 / -	–	50,6 / 21,6	31,3 / 10,5	16,0 / -40,7
RCA, %	-2,0 / +1,9	-17,1 / -20,0	33,0 / 16,4	21,9 / 22,8	14,4 / -52,5
NPM, %	-3,0 / +1,8	-16,2 / -8,1	10,7 / 5,2	14,1 / 7,0	-283,9 / -88,4
Коефіцієнт автономії, %	60 / 40	-32,8 / -74,4	54,3 / 56,8	51,0 / 60,2	97,5 / 30,9
Борг / EBITDA, разів	13,7 / 7,9	89,2 / 52,3	1,4 / 1,9	1,6 / 2,3	0,0 / -3,2
Покриття необоротних активів власним капіталом, %	5,4 / 1,9	-167,6 / - 376,1	135,8 / 194,0	114,6 / 80,3	150,5 / 51,7
Активи, млрд грн	3,0 / 2,5	3,0 / 2,5	1,5 / 2,5	1 / 2,5	0,2 / 0,25
Чисті продажі, млрд грн	2,0 / 2,5	3,0 / 5,0	2,5 / 5,5	0,85 / 2,5	0,0015 / 0,06
Середньорічн ий темп зростання продажів, %	13,6	13,31	30,87	18,24	37,7

* розраховано автором за даними підприємств

Проведене дослідження дозволяє оцінити взаємозв'язок між рівнем інноваційного розвитку та економічною безпекою підприємств на прикладі досліджуваних підприємств.

«ТзОВ «Перша приватна броварня» характеризується зниженими показниками рентабельності, що коливаються від негативних до низькопозитивних значень. Попри збільшення чистих продажів з 2,0 млрд грн до 2,5 млрд грн, динаміка продажів у 2023–2024 рр. залишається нестійкою. Коефіцієнт автономії перебуває на помірному рівні (40–60 %), що свідчить про відносно обмежену фінансову самостійність підприємства та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Водночас підприємство підтримує стабільний рівень інвестицій у нематеріальні активи та має окремі сформовані елементи інноваційного потенціалу, однак їхній вплив на фінансові результати поки що залишається обмеженим. Це свідчить про те, що інноваційний розвиток підприємства наразі спрямований переважно на підтримання конкурентоспроможності, а не на формування суттєвих фінансових переваг.

ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» характеризується збереженням від’ємних показників рентабельності (ROA до –16,1 %, RCA до –20 %, чиста маржа до –8,1 %). Попри відносно стабільний обсяг активів (близько 2,5–3,0 млрд грн) та збільшення чистих продажів з 3,0 млрд грн до 5,0 млрд грн, підприємство не забезпечило переходу до прибуткової діяльності. Коефіцієнт автономії має від’ємні значення, співвідношення боргу до EBITDA залишається критично високим (52,3–89,2), а показник покриття необоротних активів власним капіталом також є від’ємним, що свідчить про значне боргове навантаження та фінансову нестійкість підприємства. Водночас підприємство активно використовує зовнішні інноваційні рішення, зокрема ліцензії міжнародних брендів «Krušovice» та «Heineken», що сприяє підтриманню його конкурентних позицій на ринку. Однак фінансові результати свідчать про недостатню трансформацію інноваційного потенціалу у фінансову стійкість та посилення економічної безпеки підприємства.

ТОВ «Кормотех» демонструє відносно високі показники рентабельності (ROA – близько 11–20 %, RCA – 16–33 %, чиста маржа – 5–10 %), що свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності. Чисті продажі зросли з 2,5 млрд грн до 5,5 млрд грн, а активи – з 1,5 млрд грн до 2,5

млрд грн, при цьому середньорічний темп зростання продажів перевищував 30 %.

Водночас підприємство реалізує масштабний інвестиційний проєкт, пов'язаний із розвитком виробничих потужностей у Литві, що потребує значних капіталовкладень і частково пояснює поступове зниження окремих показників прибутковості у короткостроковому періоді. У стратегічній перспективі такі інвестиції свідчать про довгострокову орієнтацію бізнес-моделі та створюють передумови для підвищення рівня економічної безпеки за рахунок диверсифікації виробничих потужностей і ринків збуту.

ТОВ «Компанія Ензим» демонструє стійке розширення масштабів діяльності та високий рівень фінансової стабільності. Активи підприємства зросли з 1 млрд грн до 2,5 млрд грн, а чисті продажі – з 850 млн грн до 2,5 млрд грн, що свідчить про активне масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій.

Показники рентабельності залишаються позитивними, хоча окремі з них демонструють тенденцію до зниження внаслідок значних капіталовкладень у розвиток виробничої та дослідницької інфраструктури. Зокрема, рентабельність активів знизилася з 12,2 % до 5,7 %, а чиста маржа – з 14,1 % до 7,0 %, що пов'язано з реалізацією масштабних інвестиційних проєктів, зокрема будівництвом нового виробничого комплексу та розвитком R&D-потужностей.

Водночас такі інвестиції мають стратегічний характер і формують основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства. Висока інноваційна складова діяльності, наявність власного R&D-підрозділу та орієнтація на міжнародні ринки створюють передумови для посилення економічної безпеки підприємства у довгостроковій перспективі.

ТЗОВ «Лінксел» перебуває на ранньому етапі становлення та масштабування діяльності. Підприємство демонструє високі темпи зростання продажів (37,7 %), однак абсолютні обсяги реалізації залишаються відносно низькими – чисті продажі у 2024 р. становили близько 60 млн грн. Водночас фінансові показники свідчать про підвищений рівень ризику: рентабельність

активів та чиста маржа мають від’ємні значення, що характерно для підприємств, які перебувають на стадії активного інвестування та формування ринкових позицій.

Попри це, підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак на поточному етапі його інноваційний потенціал та рівень економічної безпеки залишаються недостатньо сформованими.

Проведений аналіз підтверджує, що наявність інноваційного потенціалу не завжди прямо трансформується у високий рівень економічної безпеки підприємства. ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» мають сформовані окремі елементи інноваційного потенціалу та підтримують інноваційну активність, однак їхній вплив на фінансові результати залишається обмеженим. Це свідчить про недостатню трансформацію інноваційних можливостей у фінансову стійкість та економічну безпеку.

Натомість ТОВ «Кормотех» та ТОВ «Компанія Ензим» демонструють приклад стратегічного інвестування у розвиток активів, виробничих потужностей і дослідницької інфраструктури. Такі вкладення тимчасово знижують окремі показники прибутковості у короткостроковому періоді, проте формують основу для довгострокового зміцнення економічної безпеки та конкурентоспроможності.

ТзОВ «Лінксел» перебуває на етапі активного становлення та масштабування діяльності, однак його фінансова модель поки що характеризується підвищеним рівнем ризику, що обмежує стійкість інноваційного розвитку підприємства.

Ці тенденції підтверджуються і динамікою виручки досліджуваних підприємств. Сукупний середньорічний темп зростання виручки у 2020–2024 рр. відображає ефективність масштабування бізнесу, розширення ринкової присутності та результативність використання інноваційного потенціалу у фінансовій діяльності підприємств (рис. 2.6). ТзОВ «Лінксел» не включено до порівняльного аналізу через короткий період функціонування та високу

волатильність фінансових показників, характерну для підприємств на стадії становлення.

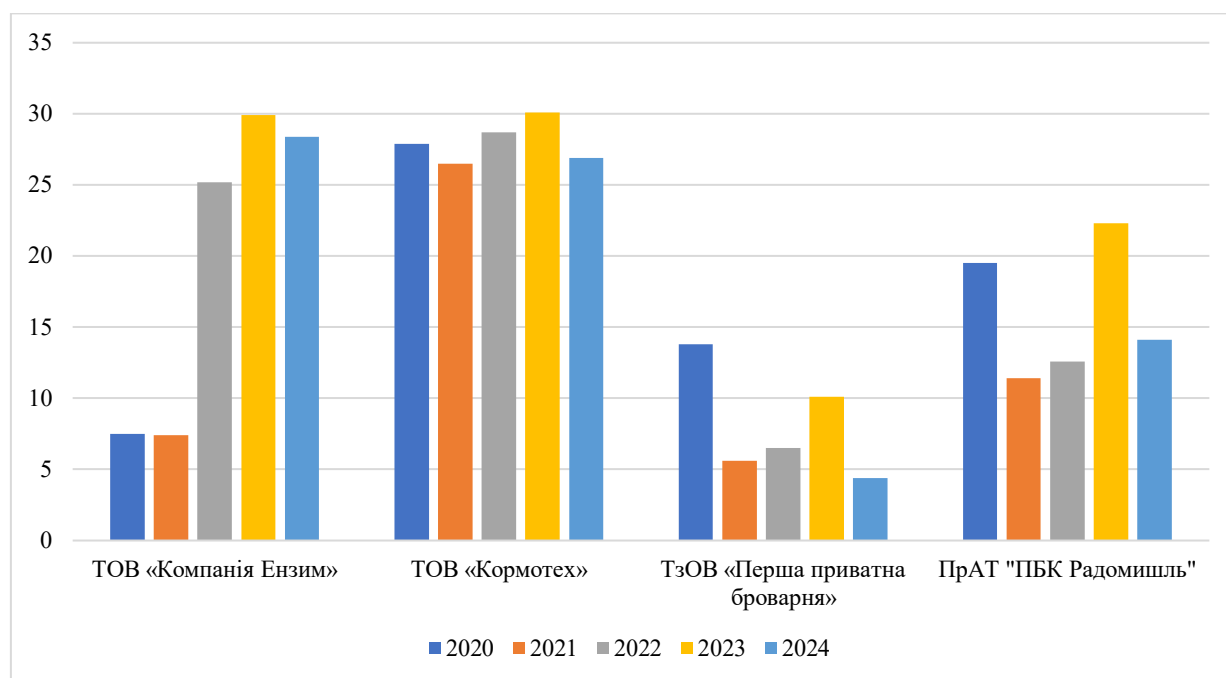


Рисунок 2.6 – Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 2020–2024 рр., %*

* побудовано автором за даними підприємств

Середньорічні темпи зростання виручки відображають не лише ринкову динаміку, але й опосередковано демонструють, наскільки управління інноваційним потенціалом сприяє фінансовим результатам підприємств. Хоча цей показник не можна вважати єдиним критерієм оцінки ефективності інноваційної політики, його динаміка наочно підкреслює відмінності між різними моделями розвитку.

ТОВ «Кормотех» демонструє стабільно високі темпи зростання виручки (переважно у межах 26–30 %), що підтверджує результативність системної інноваційної політики та орієнтації на зовнішні ринки. ТОВ «Компанія Ензим» демонструє суттєве прискорення темпів зростання, починаючи з 2022 р. (понад 25 %), що свідчить про позитивний ефект від масштабних інвестицій у виробництво та R&D. ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»

характеризується коливальними темпами зростання виручки (11–22 %), що свідчить про нестійкість фінансових результатів у поєднанні з високим борговим навантаженням. ТзОВ «Перша приватна броварня» демонструє низхідну динаміку (з 13,8 % у 2020 р. до 4,4 % у 2024 р.), що вказує на обмежену здатність інноваційного потенціалу забезпечувати стає фінансове зростання.

Підприємства зі стратегічною інтеграцією інновацій та високим рівнем витрат на НДДКР (ТОВ «Кормотех», ТОВ «Компанія Ензим») демонструють більш стійкі результати, тоді як компанії з децентралізованою моделлю інноваційної діяльності (ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», ТзОВ «Перша приватна броварня») залишаються більш залежними від зовнішніх факторів і не забезпечують стабільного приросту доходів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що динаміка середньорічних темпів зростання виручки підтверджує різні моделі управління інноваційним потенціалом. Для ТОВ «Кормотех» та ТОВ «Компанія Ензим» характерна стратегічна інтеграція інновацій у бізнес-модель, що забезпечує стабільні або прискорювані темпи зростання. Натомість ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» демонструють менш сталі результати, що відображає менш системний характер інноваційної діяльності та більшу залежність від зовнішніх факторів. Таким чином, показник виручки ілюструє не стільки абсолютну ефективність інноваційної політики, скільки різницю у ступені її системності та результативності.

У підсумку аналіз фінансових показників дозволяє оцінити вплив інноваційних стратегій на прибутковість і стабільність підприємств. Водночас не менш важливим критерієм економічної безпеки є ринкова частка компаній, адже саме вона відображає здатність інноваційних рішень забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі (рис. 2.7). На відміну від рис. 2.6, на рис. 2.7 до аналізу включено всі досліджувані підприємства, зокрема ТзОВ «Лінксел», оскільки показник ринкової частки дає змогу оцінити не лише масштаби діяльності, а й динаміку ринкового позиціонування підприємств, у тому числі тих, що перебувають на етапі становлення.

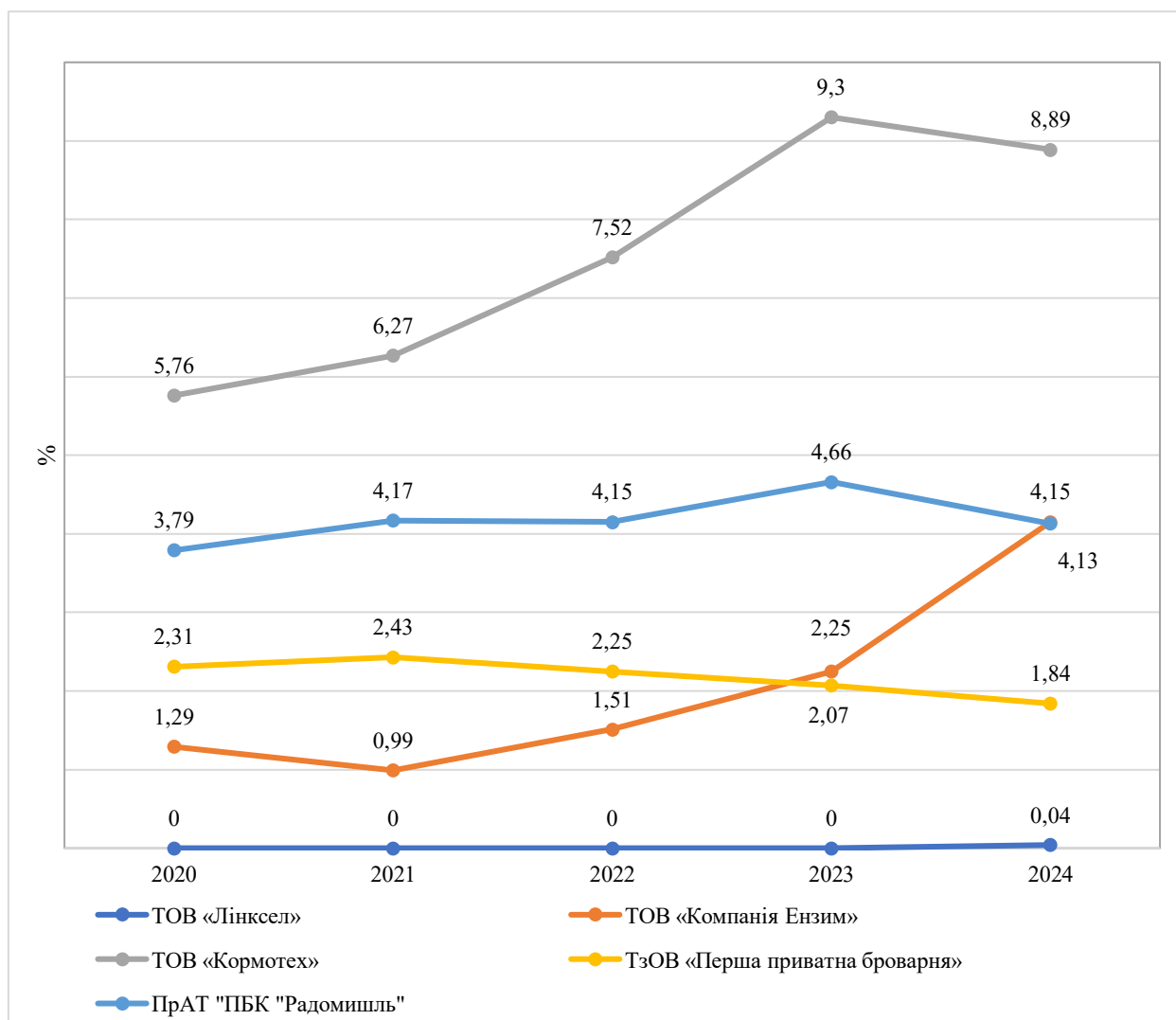


Рисунок 2.7 – Частка ринку досліджуваних підприємств*

* побудовано автором за даними підприємств

З проведеного аналізу видно, що системність і масштабність управління інноваційним потенціалом суттєво впливають на динаміку ринкової частки підприємств. Такі компанії, як ТОВ «Кормотех» і ТОВ «Компанія Ензим», змогли трансформувати інноваційні інвестиції у зміцнення ринкових позицій. Натомість ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» і ТзОВ «Перша приватна броварня» переважно зберігають стабільні позиції або демонструють поступове скорочення частки ринку, що свідчить про менш виражений ефект децентралізованих моделей інноваційного розвитку. ТзОВ «Лінксел» перебуває у фазі становлення, тому його результати ще не можна повною мірою

порівнювати з іншими підприємствами, однак вони відображають початок формування конкурентної позиції на ринку.

Додатковим індикатором ефективності управління інноваційним потенціалом є швидкість виведення нових продуктів на ринок (ТТМ – time to market), яка відображає здатність підприємства трансформувати результати досліджень у готові комерційні продукти.

Для ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «Радомишль» інноваційний цикл є відносно тривалішим, що зумовлено поетапним характером розробки, технологічного тестування та поступовим впровадженням змін у виробництво. Це свідчить про більш консервативну модель інноваційного процесу, орієнтовану на підтримання стабільності та контролю якості.

Натомість ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» характеризуються вищою швидкістю комерціалізації інноваційних рішень завдяки наявності спеціалізованих R&D-підрозділів, координації між дослідженнями, виробництвом і маркетингом, а також системній організації інноваційної діяльності.

Скорочення часу виведення нових продуктів на ринок дозволяє підприємствам оперативніше реагувати на зміни споживчого попиту, підвищувати ефективність інвестицій у НДДКР та посилювати гнучкість бізнес-моделі. Таким чином, швидкість комерціалізації інновацій можна розглядати як один із індикаторів зрілості інноваційної системи підприємства. Однак швидкість виведення нових продуктів на ринок сама по собі не гарантує економічного ефекту. Важливим є також те, наскільки нові продукти здатні формувати дохід підприємства та посилювати його ринкові позиції. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати питому вагу доходу від нових продуктів, лінійок та інших інноваційних рішень у загальній структурі доходів підприємств (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Частка доходу від нових продуктів, лінійок та інших інноваційних рішень, %*

Рік	ТзОВ «Перша приватна броварня»	ПрАТ «ПБК Радомишль»	ТОВ «Компанія Ензим»	ТОВ «Кормотех»	ТзОВ «Лінксел»
2019	4	5	5	5	0
2020	9	10	12	12	0
2021	10	10	12	12	0
2022	7	7	8	9	0
2023	10	10	13	12	20
2024	10	10	16	13	20

* сформовано автором за даними підприємств

ПрАТ «Радомишль» і ТзОВ «Перша приватна броварня» зберігають стабільні показники у межах 7–10 %. Це свідчить про обмежене, але стале впровадження нових продуктів, що відповідає їхній децентралізованій моделі інноваційної діяльності. Підприємства оновлюють продуктовий портфель поступово, інтегруючи нові лінійки у вже налагоджені виробничі процеси.

ТОВ «Компанія Ензим» і ТОВ «Кормотех» демонструють помітно вищі показники – 12–16 % доходу у 2023–2024 рр. Це свідчить про те, що функціонування власних R&D-підрозділів та інвестиції у нові продукти трансформуються у фінансові результати. Для цих компаній інновації є не лише елементом позиціонування, а й ключовим чинником зростання виручки та розширення присутності на зовнішніх ринках.

ТзОВ «Лінксел» виділяється особливо: у 2023–2024 рр. нові продукти сформували близько 20 % доходу. Це пояснюється тим, що компанія перебуває на етапі становлення, а її бізнес-модель значною мірою базується на запуску нових інноваційних рішень. Водночас такі показники більшою мірою відображають початкову фазу розвитку підприємства, ніж довгострокову тенденцію, оскільки абсолютні обсяги доходу залишаються відносно невеликими.

Отримані результати підтверджують, що ефективність управління інноваційним потенціалом безпосередньо впливає на здатність підприємств

трансформувати інноваційні рішення у фінансові результати, зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня економічної безпеки. Водночас характер такого впливу залежить від рівня зрілості інноваційної системи, масштабів інвестицій у НДДКР та здатності підприємств інтегрувати інновації у стратегічний розвиток бізнесу.

Фінансова динаміка підтверджує, що інновації не завжди безпосередньо трансформуються у зростання прибутковості. Для ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» стратегічні інвестиції у виробництво та розробки у короткостроковому періоді знижують окремі показники рентабельності, проте формують основу для довгострокової стійкості та розвитку. Для ТзОВ «Перша приватна броварня» та ПрАТ «ПБК «Радомишль» характерне збереження традиційних моделей діяльності без суттєвого нарощування інноваційної складової, що обмежує їхню адаптивність до змін ринкового середовища. ТзОВ «Лінксел» демонструє високі темпи зростання, однак поки не має стабільних фінансових результатів.

Кадровий аспект залишається одним із ключових обмежень розвитку інноваційного потенціалу. Дефіцит кваліфікованих працівників у сфері НДДКР, недостатня ефективність механізмів захисту комерційної таємниці (NDA, NCA), а також труднощі з адаптацією нових працівників змушують підприємства зосереджуватися переважно на утриманні та розвитку наявного персоналу, а не на суттєвому розширенні кадрової бази. Це зумовлює переважно стриманий характер інноваційної політики.

Правові та фінансові умови (валютний контроль, обмежені строки розрахунків, обмеження у сфері міжнародних розрахунків, ризики захисту інтелектуальної власності) суттєво впливають на управління інноваційним потенціалом, підвищуючи трансакційні витрати та змушуючи підприємства більш обережно планувати інноваційні інвестиції.

Динаміка ринкової частки підтверджує ефективність системного управління інноваційним потенціалом: саме підприємства, які інтегрують інновації у стратегічний розвиток бізнесу (ТОВ «Кормотех» та ТОВ «Компанія

Ензим»), демонструють стабільне або прискорене зростання. Натомість компанії з децентралізованими моделями інноваційної діяльності переважно зберігають стабільні позиції без істотного розширення ринкової присутності.

Отже, управління інноваційним потенціалом є одним із ключових факторів забезпечення економічної безпеки підприємств, оскільки визначає їхню здатність не лише підтримувати стабільність функціонування, а й формувати передумови для довгострокового стійкого розвитку. Найефективнішими виявляються інтегровані моделі управління інноваціями, що поєднують власні R&D-потужності, міжнародну кооперацію, диверсифікацію ринків та стратегічні інвестиції у нематеріальні й матеріальні активи.

Висновки до другого розділу

1. Встановлено, що інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості формується як багатокomпонентна система, у структурі якої поєднуються кадрові, фінансові, технологічні, організаційні та правові складові. Усі досліджувані компанії визнають важливість інновацій як чинника стійкості, проте ступінь актуальності цієї потреби істотно відрізняється.

2. Аналіз структури витрат на НДДКР показав суттєве зростання інвестицій у 2021–2024 рр., особливо у ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех», де спостерігалось суттєве зростання інвестицій у НДДКР. Для цих підприємств характерна збалансована структура фінансування, у якій поєднуються матеріальні інвестиції у модернізацію виробничої бази та нематеріальні витрати на розробку нових технологій, патентів і рецептур. Натомість у ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» домінують процесні інновації з орієнтацією на вдосконалення технологій без створення окремих дослідницьких підрозділів.

3. Кадровий фактор виявився визначальною складовою інноваційного потенціалу. Для всіх підприємств характерний дефіцит кваліфікованих працівників у сфері досліджень та розробок, що посилюється недостатньою ефективністю правових механізмів захисту інтелектуальних напрацювань. Умови застосування угод про нерозголошення інформації та угод про неконкуренцію не відповідають потребам галузі, а тому підприємства змушені орієнтуватися на утримання і розвиток наявних кадрів. Це призводить до переважання еволюційної моделі кадрової політики, яка базується на внутрішньому навчанні та інтеграції інноваційної активності у виробничо-управлінські процеси.

4. Фінансові аспекти управління інноваційним потенціалом істотно залежать від зовнішніх регуляторних обмежень. Валютний контроль, обмеження строків розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності, обмежений доступ до інструментів міжнародного фінансування та логістичні бар'єри значною мірою ускладнюють реалізацію інноваційних програм. У результаті підприємства змушені покладатися на власні ресурси та використовувати більш стримані фінансові стратегії, що знижує можливості для масштабного інвестування у дослідження та розробки.

5. Дослідження моделей управління інноваційним потенціалом та стратегій підприємств засвідчив чітку структурну диференціацію підприємств галузі:

– ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» реалізують інтегровану модель управління інноваційним потенціалом, що поєднує функціонування власних R&D-підрозділів, масштабні інвестиції в інфраструктуру, міжнародну кооперацію та орієнтацію на довгостроковий інноваційний розвиток.

– ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» дотримуються децентралізованої моделі управління інноваційною діяльністю, у межах якої інноваційні процеси інтегровані у виробничо-управлінську діяльність без створення спеціалізованих дослідницьких підрозділів.

– ТзОВ «Лінксел» реалізує адаптивну модель розвитку інноваційного потенціалу, що базується на використанні запозичених технологій та поступовому формуванні власного науково-дослідного потенціалу відповідно до потреб ринку та масштабування виробництва.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [12; 22; 27; 31], вказаних в загальному списку використаних джерел.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства

Удосконалення управління інноваційним потенціалом в системі економічної безпеки підприємства є критично важливим для підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища. Інтеграція інноваційних стратегій не лише сприяє зміцненню економічної стабільності, але й формує культуру безперервного вдосконалення та стійкості. Інновації виступають ключовим компонентом економічної безпеки, надаючи підприємствам можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов та ефективно мінімізувати ризики [32]. Ефективне управління інноваціями передбачає системний моніторинг ризиків, формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища та впровадження стратегічно обґрунтованих інноваційних планів [32]. Застосування інноваційних інструментів управління здатне підвищити ефективність операцій у сфері економічної безпеки, що, своєю чергою, сприяє створенню більш передбачуваних умов ведення бізнесу [99]. Стратегічні підходи мають включати передові методології аналізу економічної безпеки та проактивні заходи, спрямовані на подолання нових загроз. Практики стратегічного управління є життєво необхідними для формування інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємств, що безпосередньо детермінує їхню економічну безпеку [130]. Перспективний інвестиційний підхід може суттєво підвищити конкурентоспроможність та операційну ефективність.

Організаційна культура, що активно сприяє інноваціям, відіграє вирішальну роль у підтримці економічної безпеки та адаптивності підприємства [64]. Попри зростання ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, важливо враховувати, що надмірна орієнтація виключно на

інноваційні стратегії без належного поєднання з традиційними управлінськими підходами може спричиняти додаткові ризики та вразливості. У зв'язку з цим забезпечення комплексної економічної безпеки потребує цілісного підходу, який інтегрує інноваційні механізми розвитку з перевіреними практиками стратегічного, фінансового та організаційного управління.

У контексті європейських підходів до управління ризиками соціально-економічні фактори, зокрема цілі та мотивація інноваційної діяльності, традиційно не розглядаються як безпосередні складові формування безпеки. Переважно вони інтерпретуються як чинники, що впливають на суспільне сприйняття технологічних процесів та пов'язаних із ними ризиків. Такий підхід, заснований на концепції об'єктивного наукового оцінювання ризику, певною мірою звужує спектр легітимних механізмів забезпечення безпеки.

В умовах глобальної економіки знань та високої конкуренції надмірно жорстке регулювання інноваційної діяльності може негативно позначатися на конкурентоспроможності підприємств і цілих галузей. У результаті інституційна орієнтація на підтримку промислового розвитку часто супроводжується припущенням про керованість ризиків, що обмежує увагу до альтернативних сценаріїв забезпечення безпеки.

У сучасних наукових підходах дедалі більшого поширення набуває розуміння ризику як явища, що формується під впливом соціально-економічних чинників. Відповідно, сценарії забезпечення безпеки залежать від того, як саме інтерпретуються, оцінюються та поєднуються економічні, технологічні та соціальні аспекти розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати ширший спектр потенційних ризиків і сценаріїв безпеки, особливо в умовах високого рівня технологічної невизначеності.

Необхідно чітко розмежовувати терміни «інноваційна діяльність» та «інноваційний потенціал», оскільки вони відображають різні аспекти інноваційного процесу на підприємстві. Інноваційний потенціал характеризує наявну здатність (можливість) до інновацій, тоді як інноваційна діяльність є фактичною реалізацією цієї здатності. Підприємство може здійснювати

інноваційну діяльність, маючи при цьому низький інноваційний потенціал, або ж, навпаки, володіти високим інноваційним потенціалом, але не використовувати його ефективно. Основна роль належить менеджменту підприємства, а саме – його здатності сприймати інновації як визначальний фактор конкурентоспроможності та системно підходити до формування й ефективного використання інноваційного потенціалу. Формування та реалізація інноваційного потенціалу безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Опрацювання вітчизняних та зарубіжних досліджень [24, 32, 46, 64, 72, 93, 97, 99, 102, 108, 116, 120, 130, 132, 133, 134, 137, 141, 144, 149] дозволили окреслити можливі напрямки впливу менеджменту підприємства на його інноваційний потенціал.

Збільшення інноваційного потенціалу – напрям, який попри потенційні переваги, може створювати ризики для економічної безпеки підприємства, пов'язані з відволіканням значних ресурсів на інноваційну діяльність, надмірними або недостатньо обґрунтованими інвестиціями, а також можливим погіршенням фінансового стану у короткостроковому періоді.

Зменшення інноваційного потенціалу – такий підхід формує ризики, пов'язані зі зниженням здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі. Подібні ризики мають системний і каскадний характер, впливаючи на всі ключові складові економічної безпеки.

Збереження рівня використання інноваційного потенціалу – цей підхід відображає здатність підприємства ефективно трансформувати наявні ресурси та можливості у реальну інноваційну діяльність і її результати. У такому випадку вплив на економічну безпеку визначається насамперед ефективністю управлінських рішень, рівнем координації інноваційних процесів та здатністю підприємства підтримувати баланс між інноваційною активністю і фінансовою стійкістю.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом є невід'ємним елементом системи менеджменту підприємства, що має на меті забезпечення його конкурентоздатності, довгострокової прибутковості та сталого розвитку за рахунок розробки та впровадження інновацій. Для ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства, причому таким чином, щоб не погіршити рівень його економічної стійкості, менеджери повинні володіти належною кваліфікацією та комплексом необхідних якостей.

Управління інноваційним потенціалом передбачає наявність наступних характеристик підприємства.

1) Центральне місце в системі менеджменту посідає стратегічне планування, орієнтоване на досягнення довгострокових цілей, максимальну орієнтацію на тенденції та фактори зовнішнього середовища, а також прагнення до використання його можливостей та нейтралізації загроз.

2) Розробка інноваційної стратегії, яка охоплює всі етапи інноваційного процесу – від ідеї до впровадження та масштабування нововведень.

3) Наявність збалансованої комбінації ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних), що уможливорює фінансування та здійснення інноваційної діяльності на всіх її етапах без відволікання ресурсів з операційної сфери.

4) Люди розглядаються як генератори креативних ідей (креативність є здатністю генерувати нові рішення), а витрати на навчання та розвиток персоналу розглядаються як інвестиції в інтелектуальний капітал.

5) Побудова гнучкої організаційної структури мережевого типу, що дозволяє компанії оперативно реагувати на сигнали та зміни зовнішнього середовища. Підприємства, орієнтовані на інноваційну діяльність, характеризуються децентралізованою структурою управління, гнучкою системою комунікації, мінімумом бюрократії та максимальною прозорістю у прийнятті рішень.

6) Наявність сформованої інноваційної культури як складової організаційної культури, яка націлена на сприйняття та заохочення інновацій. Як

зазначають українські науковці, «ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від наявності в організації культури, що підтримує інноваційність, сприяє відкритості до нового, заохочує ініціативність, гнучкість і готовність до змін. Без відповідного культурного середовища інноваційні стратегії ризикують залишитися лише на папері [102].

7) Ефективне управління ризиками, що супроводжують виникнення та впровадження інновацій.

Інноваційний потенціал відображає можливості підприємства у сфері інноваційної діяльності, які можуть бути як реалізованими, так і нереалізованими. Управління інноваційним потенціалом підприємства є багатоаспектним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних складових. Ефективне управління цими складовими дозволяє підприємству не лише генерувати нові ідеї, а й успішно їх реалізовувати, трансформуючи у конкурентні переваги (додаток Б).

Управління інноваційним потенціалом підприємства має здійснюватися з урахуванням його безпосереднього впливу на економічну безпеку. Метою економічної безпеки підприємства є забезпечення комплексного захисту його господарської діяльності в цілому, та, зокрема, діяльності в інноваційній сфері. Розглядаючи управління інноваційним потенціалом як двоетапний процес, що включає формування та реалізацію, кожен з цих етапів тісно пов'язаний з економічною безпекою.

На етапі формування інноваційного потенціалу потенційними загрозами економічній безпеці є відволікання матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів від основної операційної діяльності, а також залучення зовнішніх джерел фінансування, що може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства.

На етапі реалізації інноваційного потенціалу основні ризики пов'язані з можливим недосягненням запланованих результатів інноваційних проєктів, затримками їх упровадження або недостатньою ефективністю комерціалізації інновацій. Це може призводити до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та послаблення економічної безпеки підприємства.

Наведена в додатку Б, табл. Б.1 класифікація складових управління інноваційним потенціалом виокремила перспективні напрямки діяльності менеджменту підприємства задля нарощення інноваційного потенціалу. Серед них – удосконалення організаційної структури, управління знаннями, формування інноваційної культури, організація зовнішніх взаємодій з науковими установами, партнерами, постачальниками та цифровізація.

Розглядаючи організаційну структуру підприємства в контексті управління інноваційним потенціалом, варто зазначити, що для оптимізації інноваційної діяльності доцільним є використання сучасних методологій проєктного менеджменту, які можуть бути ефективно адаптовані до реалізації інноваційних проєктів. Йдеться, зокрема, про Scrum, Lean, Kanban, Agile та Design Thinking.

Agile виступає загальною концепцією гнучкого управління, тоді як Scrum і Kanban є окремими фреймворками, що реалізують її принципи на практиці. У додатку В, табл. В.1 наведено порівняльну характеристику методологій управління інноваційними проєктами з точки зору доцільності їх застосування та потенційного впливу на економічну безпеку підприємства.

Сучасні методології управління інноваційними проєктами мають спільну мету – підвищення гнучкості, швидкості адаптації та ефективності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас кожен із підходів має власні особливості застосування та по-різному впливає на економічну безпеку підприємства.

Scrum орієнтований на реалізацію інноваційних проєктів через короткі ітерації – спринти, у межах яких крос-функціональні команди забезпечують постійний контроль виконання завдань, тестування результатів і швидке реагування на зміни. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості інноваційних процесів, скороченню ризиків помилок та покращенню координації між учасниками проєкту. Водночас ефективність Scrum значною мірою залежить від рівня самоорганізації команди та готовності підприємства до організаційних змін.

Kanban-підхід базується на візуалізації робочих процесів і контролі навантаження на кожному етапі виконання завдань. Його використання дозволяє оперативно виявляти «вузькі місця», оптимізувати потік робіт та забезпечувати більш стабільне використання ресурсів. Це особливо важливо для підприємств, які реалізують декілька інноваційних ініціатив одночасно та потребують постійного моніторингу ефективності процесів.

Agile-методології загалом забезпечують високий рівень гнучкості управління інноваційною діяльністю та дозволяють швидко адаптувати проєкти до змін ринкового середовища, технологічних умов і потреб споживачів. Їх застосування сприяє скороченню ризиків, пришвидшенню прийняття управлінських рішень і покращенню комунікації між учасниками інноваційного процесу. Разом із тим використання Agile у великих організаціях може ускладнювати довгострокове планування ресурсів і потребує високого рівня управлінської культури та координації.

Lean-підхід орієнтований на усунення втрат, оптимізацію процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Його впровадження дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати більш раціональне використання інноваційного потенціалу. Водночас надмірна стандартизація процесів може негативно впливати на креативність та обмежувати можливості для радикальних інновацій.

Дизайн-мислення (Design Thinking) акцентує увагу на глибокому розумінні потреб споживачів, генерації інноваційних ідей та їх тестуванні через прототипування. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише створювати нові продукти й послуги, а й зменшувати ризики невдалих інноваційних рішень завдяки постійному зворотному зв'язку з користувачами. У результаті дизайн-мислення сприяє більш системному та клієнтоорієнтованому підходу до управління інноваційною діяльністю.

Таким чином, використання сучасних методологій управління інноваційними проєктами дозволяє підприємствам підвищувати ефективність реалізації інновацій, скорочувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати економічну безпеку. Вибір конкретного підходу залежить від

масштабу підприємства, рівня зрілості інноваційної системи, типу проєктів та стратегічних цілей розвитку.

Практичне застосування методології управління інноваційною діяльністю залежить від рівня розвитку підприємства, його ресурсів, організаційної структури та стратегічних пріоритетів. У результаті підприємства формують власні комбінації кадрових, технологічних, організаційних і фінансових інструментів нарощування інноваційного потенціалу. У табл. 3.1 наведено порівняння ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня» із характеристикою інструментів нарощування інноваційного потенціалу, які вони застосовують. Такий підхід створює теоретико-методичне підґрунтя для порівняльного аналізу механізмів управління інноваційною діяльністю в умовах близького ринкового середовища.

Таблиця 3.1 – Порівняння інструментів нарощування інноваційного потенціалу ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Перша приватна броварня»*

Критерій порівняння	ПрАТ «Радомишль»	ТзОВ «Перша приватна броварня»
Основна інноваційна діяльність	Впровадження нових для підприємства продуктів (існуючих на ринку)	Впровадження нових для підприємства продуктів (існуючих на ринку) та вдосконалених бізнес-процесів
Стратегія покращення ефективності	Інвестування у внутрішню розробку та впровадження нових процесів	Орієнтація на використання готових рішень і технологій
Важливість оновлення асортименту	Висока для підтримки конкурентоспроможності	Важлива для підтримки конкурентоспроможності
Потреба у змінах	Відчувають потребу в певних змінах для адаптації	Відчувають потребу в певних змінах для адаптації
Наявність бюджету на інновації	Наявні, але обмежені ресурси	Наявні, але обмежені ресурси
Кадровий голод у НДДКР	Наявний дефіцит кваліфікованих кадрів	Наявний дефіцит кваліфікованих кадрів
Заохочення за інноваційні пропозиції	Не виявлено формалізованих механізмів заохочення	Передбачено преміювання за ідеї та ноу-хау
Співпраця з освітніми/дослідницькими закладами	Не виявлено	Співпраця з Львівським фаховим коледжем харчової та переробної промисловості.
Використання зовнішніх інновацій	Значний успіх із залученням ліцензій (Krušovice, Heineken)	Часткове використання зовнішніх технологічних рішень при запуску ТМ «Авторське»

* сформовано автором на основі опитування представників досліджуваних підприємств

Виявлені спільні риси та ключові проблеми дозволили сформувати рекомендації щодо нарощування інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств. Серед основних напрямів удосконалення доцільно виокремити розвиток інноваційної культури персоналу, розширення співпраці з освітніми та науково-дослідними установами, а також наскрізну цифровізацію управлінських і виробничих процесів.

Одним із важливих чинників ефективного управління інноваційним потенціалом є системне навчання та розвиток персоналу. Воно забезпечує підвищення рівня професійних компетенцій працівників, їх здатності адаптуватися до технологічних змін, а також сприяє формуванню навичок генерації та реалізації інноваційних рішень. У сучасних умовах саме людський капітал стає основою здатності підприємства до інноваційного розвитку та підтримання конкурентоспроможності.

Навчання персоналу також сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, розвитку внутрішньої комунікації та підвищенню рівня залученості працівників до інноваційної діяльності. Це дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати ризики впровадження нововведень та покращувати якість управлінських рішень.

Стратегічний розвиток персоналу створює передумови для більш ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства, підвищення продуктивності, зміцнення економічної безпеки та формування довгострокових конкурентних переваг. У результаті навчання персоналу слід розглядати не як допоміжний елемент управління, а як один із базових інструментів забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства.

Ефективність використання інноваційного потенціалу значною мірою залежить від сформованої в організації інноваційної культури, яка забезпечує відкритість до нових ідей, підтримку ініціативності, готовність до змін та здатність підприємства адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. За відсутності відповідного культурного середовища навіть значний інноваційний потенціал може залишатися нереалізованим.

Інноваційна культура розглядається як важлива складова інноваційного потенціалу підприємства, що відображає рівень готовності працівників до сприйняття, підтримки та впровадження інноваційних рішень. Вона формується у процесі взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності та охоплює весь цикл створення і комерціалізації інновацій – від виникнення ідеї до її практичного впровадження.

На рівні підприємства інноваційна культура є складовою організаційної культури та включає систему цінностей, моделей поведінки, управлінських підходів і комунікаційних практик, які сприяють розвитку інноваційної діяльності. Вона визначає рівень підтримки творчості, готовності до експериментування, сприйняття помилок як джерела навчання та рівень довіри між учасниками інноваційного процесу.

Формування інноваційної культури створює умови для активнішої генерації та обговорення нових ідей, підвищує залученість працівників до інноваційної діяльності та сприяє ефективнішому використанню інноваційного потенціалу підприємства. У результаті це позитивно впливає на адаптивність підприємства, його конкурентоспроможність та рівень економічної безпеки.

Інноваційна культура не формується стихійно, а є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності та системної роботи над трансформацією цінностей, моделей поведінки й організаційних підходів у компанії. Її наявність визначає здатність підприємства до безперервного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом розвитку інноваційного потенціалу є використання моделі відкритих інновацій. Такий підхід передбачає активну взаємодію підприємства із зовнішніми суб'єктами інноваційної діяльності – стартапами, науково-дослідними установами, університетами, технологічними центрами та іншими компаніями – з метою залучення нових знань, технологій і рішень.

На відміну від традиційної моделі, за якої інноваційні процеси зосереджуються переважно всередині підприємства, концепція відкритих

інновацій ґрунтується на використанні зовнішніх джерел знань та партнерської кооперації для прискорення інноваційного розвитку і підвищення ефективності комерціалізації інновацій.

Практична реалізація моделі відкритих інновацій потребує формування ефективної інфраструктури взаємодії між бізнесом, наукою та освітнім середовищем, розвитку професійних мереж і платформ обміну знаннями. Водночас ефективність такого підходу значною мірою залежить від рівня інтеграції підприємств у міжнародні ринки, інноваційні екосистеми та міжорганізаційні партнерства.

Серед найбільш актуальних напрямів цифрової трансформації, що безпосередньо впливають на розвиток інноваційного потенціалу підприємств, доцільно виокремити Інтернет речей (IoT) та технологію цифрових близнюків (Digital Twins).

Інтернет речей (IoT) – використання сенсорів, датчиків і підключених пристроїв дозволяє підприємствам здійснювати безперервний моніторинг виробничих процесів, технічного стану обладнання та параметрів функціонування виробничого середовища. Це забезпечує оперативне отримання даних у режимі реального часу та створює передумови для підвищення ефективності управління виробництвом. Одним із ключових напрямів використання IoT є прогнозоване технічне обслуговування, яке дозволяє своєчасно виявляти потенційні несправності, скорочувати час простою обладнання та оптимізувати використання ресурсів.

Digital Twins («цифрові близнюки») – технологія ґрунтується на використанні даних, отриманих із сенсорів та IoT-пристроїв, для створення цифрової моделі окремих елементів виробництва або цілісної виробничої системи. Такі цифрові моделі дозволяють проводити тестування, моделювання та аналіз різних виробничих сценаріїв без втручання у реальні процеси, що суттєво знижує витрати та ризики експериментування. Отримані аналітичні результати сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню

ефективності управління та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

3.2 Модель управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки

Вимірювання інноваційної діяльності підприємств та інтерпретація отриманих результатів у Європейському Союзі ґрунтуються на положеннях Посібника ОЕСР/Євростату «Керівні принципи збору та використання даних про інновації» (2018 р.) [101]. У документі виокремлено профілі інноваційної активності підприємств, які відображають особливості формування та реалізації їхнього інноваційного потенціалу.

Розуміння таких профілів є важливим для оцінки рівня інноваційного розвитку підприємств та формування ефективних стратегій управління інноваційним потенціалом. Спираючись на зазначену методику, а також з урахуванням особливостей вітчизняного економічного середовища та наукових підходів українських дослідників, було розроблено адаптовану класифікацію інноваційних профілів підприємств харчової промисловості України.

Профіль І: внутрішні новатори продуктів з ринковими новинками. Ця категорія охоплює підприємства, що успішно впровадили продуктові інновації, розроблені власними силами та є абсолютно новими для ринку. Ці компанії є проривними інноваторами, здатними створювати та виводити на ринок радикально нові продукти, конкуруючи на існуючих ринках або формуючи нові.

Профіль ІІ: внутрішні новатори продуктів без ринкових новинок. До цієї групи належать підприємства, які розробили та впровадили продуктові інновації, проте вони є аналогічними вже існуючим на ринку. Компанії цього профілю активно оновлюють та розширюють свій асортимент, прагнучи відповідати конкурентному середовищу.

Профіль III: інноватори бізнес-процесів, що не мають власних продуктових інновацій. Цей профіль включає підприємства, які не впроваджували власних продуктових інновацій, але успішно реалізували інновації в бізнес-процесах, розроблені внутрішньо. Основною метою таких підприємств є підвищення ефективності та конкурентоспроможності шляхом оптимізації внутрішніх процесів, що може опосередковано впливати на ринок через покращення цінових або нецінових умов для клієнтів.

Профіль IV: інноватори, які самі не розробляють інновації. До цієї групи належать підприємства, що впроваджують інновації (продуктові або процесні), але їх розробка здійснювалася зовнішніми суб'єктами. Компанії цього профілю прагнуть бути конкурентоспроможними шляхом придбання та інтеграції зовнішніх інноваційних рішень без суттєвого розвитку власних дослідницьких компетенцій.

Профіль V: неінноватори з інноваційною активністю. Ця категорія включає підприємства, які за звітний період не впроваджували завершених інновацій, але здійснювали або продовжують здійснювати інноваційну діяльність. Це свідчить про наявність інноваційних процесів, що ще не досягли стадії комерціалізації або внутрішнього застосування, або були припинені.

Профіль VI: неінноватори без інноваційної активності, але з потенціалом для інновацій. Підприємства цієї групи не впроваджували та не працювали над інноваціями протягом звітного періоду, проте розглядали можливість інноваційної діяльності. Це свідчить про потенційну готовність до інноваційної діяльності, яка ще не була реалізована.

Розроблено опитувальник менеджерів підприємства для визначення інноваційного профілю аналізованого підприємства (Додаток Г). Для точного визначення інноваційного профілю та подальшого ранжування підприємств за рівнем їхнього інноваційного потенціалу, пропонується система бального оцінювання відповідей на опитувальник (табл. 3.2). Вона дозволить не лише категоризувати підприємства за профілями, а й кількісно оцінити їхні інноваційні можливості.

Таблиця 3.2 – Таблиця оцінювання інноваційного профілю підприємства*

№ Запитання	Варіанти відповіді	Бали
1. Продуктові інновації на ринку	Так, це були продукти, абсолютно нові для ринку	4
	Так, це були продукти, нові для нашого підприємства, але вже існуючі на ринку	2
	Ні, ми не запроваджували нових або значно вдосконалених продуктів	0
2. Розробка продуктових інновацій	Так, розроблені переважно власними силами	3
	Ні, придбані в інших фірм або розроблені спільно із зовнішніми партнерами	1
	Не застосовується, оскільки ми не запроваджували нових продуктів	0
3. Процесні інновації	Так, запровадили	3
	Ні, не запроваджували	0
4. Розробка процесних інновацій	Так, розроблені переважно власними силами	2
	Ні, придбані в інших фірм або розроблені спільно із зовнішніми партнерами	1
	Не застосовується, оскільки ми не запроваджували нових бізнес-процесів	0
5. Незавершені інноваційні проекти	Так, ми здійснювали таку діяльність, але вона ще не завершилася впровадженням інновацій	2
	Так, ми здійснювали таку діяльність, але припинили ці проекти	1
	Ні, ми не здійснювали жодної подібної діяльності	0
6. Розгляд можливості інновацій	Так, ми розглядали таку можливість	1
	Ні, ми не розглядали таку можливість	0
	Не застосовується (ми запроваджували інновації)	0
7. Важливість оновлення асортименту	Дуже важливе	3
	Важливе	2
	Дещо важливе	1
	Не важливе	0
8. Стратегія покращення ефективності	Ми активно інвестуємо у внутрішню розробку та впровадження нових процесів	3
	Ми шукаємо готові рішення та технології на ринку для впровадження	2
	Ми зосереджені на підтримці поточної ефективності без суттєвих змін	0
9. Потреба в кардинальних змінах	Так, ми відчуваємо потребу в радикальних змінах	3
	Так, ми потребуємо певних змін для адаптації	1
	Ні, ми задоволені поточною ситуацією та не бачимо потреби у значних змінах	0
10. Наявність інноваційного бюджету/ресурсів	Так, є значні ресурси	3
	Так, є певні ресурси, але обмежені	1
	Ні, немає виділених ресурсів	0

* розроблено автором

Після підрахунку загальної суми балів за всіма відповідями підприємство може бути віднесене до відповідного інноваційного профілю. У табл. 3.3

наведено градацію балів та характеристику кожного профілю. Варто зазначити, що запропоновані межі можуть коригуватися залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності підприємства та особливостей ринкового середовища.

Таблиця 3.3 – Ранжування результатів для оцінки інноваційного профілю підприємства*

Інноваційний профіль	Діапазон балів	Характеристика	Приклад підприємств
Профіль I: Внутрішні новатори продуктів з ринковими новинками	25-30 балів	Підприємства з найвищим рівнем інноваційної активності, здатні створювати проривні продукти та нові ринки	ТОВ «Компанія Ензим». Активний розвиток R&D та створення нового продукту («Flakes» як суперфуд) свідчить про спробу бути проривним,
Профіль II: Внутрішні новатори продуктів без ринкових новинок	18-24 бали	Постійно оновлюють асортимент та впроваджують нові продуктові лінійки в межах існуючих ринкових категорій	ТЗОВ «Перша приватна броварня» ТОВ «Кормотех». Компанії постійно оновлюють асортимент, впроваджують локальні крафтові мініпивоварні, але в рамках уже існуючих категорій
Профіль III: Інноватори бізнес-процесів, що не мають власних продуктових інновацій	12-17 балів	Зосереджені на оптимізації внутрішніх процесів для підвищення ефективності	-
Профіль IV: Інноватори, які самі не розробляють інновації	7-11 балів	Придбавають інноваційні рішення ззовні для покращення продуктів або процесів	ПрАТ «Радомишль», ТЗОВ «Лінксел» Інноваційна діяльність значною мірою базується на використанні зовнішніх рішень (ліцензійні бренди: Krušovice, Heineken)
Профіль V: Неінноватори з інноваційною активністю	3-6 балів	Мають незавершені інноваційні проекти, але ще не досягли стадії впровадження	-
Профіль VI: Неінноватори без інноваційної активності, але з потенціалом для інновацій	0-2 бали	Розглядали можливість інновацій, але не мали фактичної діяльності або впровадженнь	Невеликі регіональні виробники: підприємства, які працюють переважно за традиційними технологіями і тільки розглядають можливість інвестицій в інновації, але не мають для цього ресурсів

* розроблено автором

Порівняння результатів анкетування з емпіричними даними дослідження (динамікою НДДКР, структурою інноваційних витрат, розвитком портфеля інтелектуальної власності та особливостями організації інноваційної діяльності) дозволило віднести ТОВ «Компанія Ензим» до Профілю І як підприємство з високим рівнем внутрішньої інноваційної активності та власною R&D-базою.

ТзОВ «Перша приватна броварня» та ТОВ «Кормотех» демонструють ознаки Профілю ІІ, оскільки активно впроваджують і вдосконалюють продукти, розроблені переважно власними силами, однак без формування радикально нових ринкових категорій.

ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Лінксел» демонструють окремі ознаки Профілю ІV, оскільки значною мірою використовують зовнішні технологічні рішення та запозичені інновації у процесі розвитку власного інноваційного потенціалу.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, окрім результатів анкетування, доцільно враховувати систему кількісних показників, які характеризують рівень інноваційної активності, результативність інноваційних процесів та ефективність використання інноваційного потенціалу. Використання таких показників дозволяє не лише доповнити якісну оцінку, а й забезпечити більш об'єктивне визначення рівня інноваційного розвитку підприємства, його здатності до комерціалізації інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, кількісні індикатори дають можливість здійснювати порівняльний аналіз підприємств, виявляти сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, а також оцінювати ефективність управлінських рішень у системі забезпечення економічної безпеки.

Основні рекомендовані показники наведено в табл. 3.4.

Показники, наведені в табл. 3.4, доповнюють систему показників інноваційної активності підприємств, розглянуту у другому розділі дослідження. Їх використання підвищує об'єктивність оцінки та забезпечує більш глибоке розуміння особливостей інноваційної діяльності конкретного підприємства.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані показники оцінки інноваційного профілю підприємства*

Категорія	Назва показника	Характеристика показника	Для профілів
Статистичні показники	Частка нових або значно вдосконалених продуктів у загальному обсязі продажів (%)	Демонструє реальний внесок інновацій у дохід компанії. Вищий відсоток свідчить про успішне комерційне впровадження інновацій	I, II
	Витрати на НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) у відсотках від загального доходу/витрат	Показує рівень інвестицій у створення нових знань та технологій	I, II, III (внутрішня розробка процесів)
	Кількість поданих патентних заявок та отриманих патентів	Індикатор захисту інтелектуальної власності та інноваційної активності у сфері створення нових рішень	I, II
	Кількість впроваджених інновацій за період	Прямий показник інноваційної продуктивності	I, II, III, IV
	Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market)	Ефективність процесів розробки та комерціалізації. Коротший термін свідчить про високу адаптивність	I, II
	Кількість співробітників, залучених до інноваційної діяльності	Показує людський ресурс, спрямований на інновації	Усі профілі
Фінансові показники	Рентабельність інвестицій в інновації (Рентабельність інноваційних інвестицій)	Оцінка фінансової віддачі від інвестицій в інноваційні проекти	Усі профілі
	Частка витрат на придбання зовнішніх інновацій (ліцензії, технології) у загальних витратах на інновації	Характеризує орієнтацію на зовнішні джерела інновацій	IV
	Приріст продуктивності праці після впровадження процесних інновацій	Прямий показник ефективності процесних інновацій	III
	Коефіцієнт оборотності інвестицій в НДДКР	Оцінює, наскільки швидко інвестиції в дослідження та розробки конвертуються в дохід	I, II, III

* розроблено автором

Поєднання результатів якісного опитування з кількісними статистичними та фінансовими показниками забезпечує комплексну оцінку інноваційного профілю підприємства. Це створює аналітичну основу для формування та

реалізації стратегій розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням специфіки діяльності, ресурсних можливостей та рівня інноваційної зрілості підприємства.

Відповідно до визначених інноваційних профілів можуть бути запропоновані диференційовані стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Їх реалізація має враховувати особливості організації інноваційної діяльності, рівень внутрішніх ресурсів, характер взаємодії із зовнішнім середовищем та специфіку формування економічної безпеки підприємства.

Для Профілю I (Внутрішні новатори продуктів з ринковими новинками):

1. Фокус на НДДКР: забезпечення стабільного фінансування та розвитку внутрішніх науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт для підтримки лідерства в інноваціях.

2. Захист інтелектуальної власності: активний захист патентів, торгових марок та інших об'єктів інтелектуальної власності.

3. Створення інноваційних екосистем: розвиток співпраці з університетами, стартапами та дослідницькими центрами для обміну знаннями та розширення інноваційного поля.

4. Культура ризику та експерименту: підтримка середовища, що сприяє прийняттю обґрунтованих ризиків та заохочує експерименти.

Для Профілю II (Внутрішні новатори продуктів без ринкових новинок):

1. Моніторинг ринку та конкурентів: систематичний аналіз ринкових тенденцій та діяльності конкурентів для швидкого реагування та адаптації продуктів.

2. Вдосконалення процесів розробки: оптимізація внутрішніх процесів розробки та виведення нових продуктів для скорочення часу виходу на ринок.

3. Акцент на диференціацію: пошук унікальних переваг та диференціація продуктів, що вже існують на ринку.

4. Взаємодія зі споживачами: активне залучення споживачів до процесу розробки для забезпечення відповідності продукту їхнім потребам.

Для Профілю III (Інноватори бізнес-процесів, що не мають власних продуктових інновацій):

1. Цифрова трансформація: впровадження передових цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів (наприклад, автоматизація, штучний інтелект).

2. Оптимізація ланцюгів постачання: вдосконалення логістики та управління ланцюгами постачання для підвищення ефективності та зниження витрат.

3. Управління знаннями: створення систем для збору, обробки та використання внутрішніх знань з метою покращення операційної діяльності.

4. Бенчмаркінг: вивчення та імплементація кращих практик у галузі управління процесами.

Для Профілю IV (Інноватори, які самі не розробляють інновації):

1. Стратегічні партнерства: встановлення та розвиток партнерських відносин з постачальниками інноваційних рішень, дослідницькими інститутами та стартапами.

2. Ліцензування та франчайзинг: активне використання ліцензійних угод та франчайзингу для отримання доступу до нових технологій та продуктів.

3. Інтеграція зовнішніх інновацій: розвиток компетенцій у сфері інтеграції придбаних інновацій у власну діяльність.

4. Управління ризиками при зовнішніх закупівлях: ретельна оцінка та управління ризиками, пов'язаними з придбанням інновацій ззовні.

Для Профілю V (Неінноватори з інноваційною активністю):

1. Аналіз причин незавершеності: визначення та усунення перешкод, що заважають завершенню інноваційних проектів.

2. Управління проектними ризиками: розробка ефективних методологій управління ризиками в інноваційних проектах.

3. Навчання та розвиток персоналу: інвестування в навчання співробітників з метою підвищення їхніх компетенцій у сфері інновацій.

4. Оцінка та пріоритизація проектів: впровадження чітких критеріїв для оцінки та пріоритизації інноваційних ініціатив.

Для Профілю VI (Неінноватори без інноваційної активності, але з потенціалом для інновацій):

1. Підвищення обізнаності: проведення інформаційних кампаній та тренінгів для керівництва та співробітників щодо важливості та переваг інновацій.

2. Створення внутрішніх інноваційних команд: формування мультидисциплінарних команд для генерації та оцінки інноваційних ідей.

3. Пілотні проєкти: запуск невеликих пілотних проєктів для тестування нових ідей та мінімізації ризиків.

4. Фінансова підтримка: виділення ресурсів для початкових етапів інноваційних розробок.

Однією із складових економічної безпеки підприємства є інноваційна безпека. Інноваційна безпека – це стан підприємства, за якого забезпечується його стабільний розвиток шляхом ефективного формування та використання інноваційного потенціалу, впровадження прогресивних змін у діяльність підприємства, а також мінімізації ризиків і втрат, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми загрозами. Забезпечення інноваційної безпеки спрямоване на підтримання довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

У результаті проведеного аналізу було сформовано узагальнену схему взаємозв'язку між типами підприємств за рівнем інноваційної активності, характеристиками їх інноваційного потенціалу та особливостями забезпечення інноваційної безпеки. Це дозволяє систематизувати підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення їх економічної безпеки (рис. 3.1).

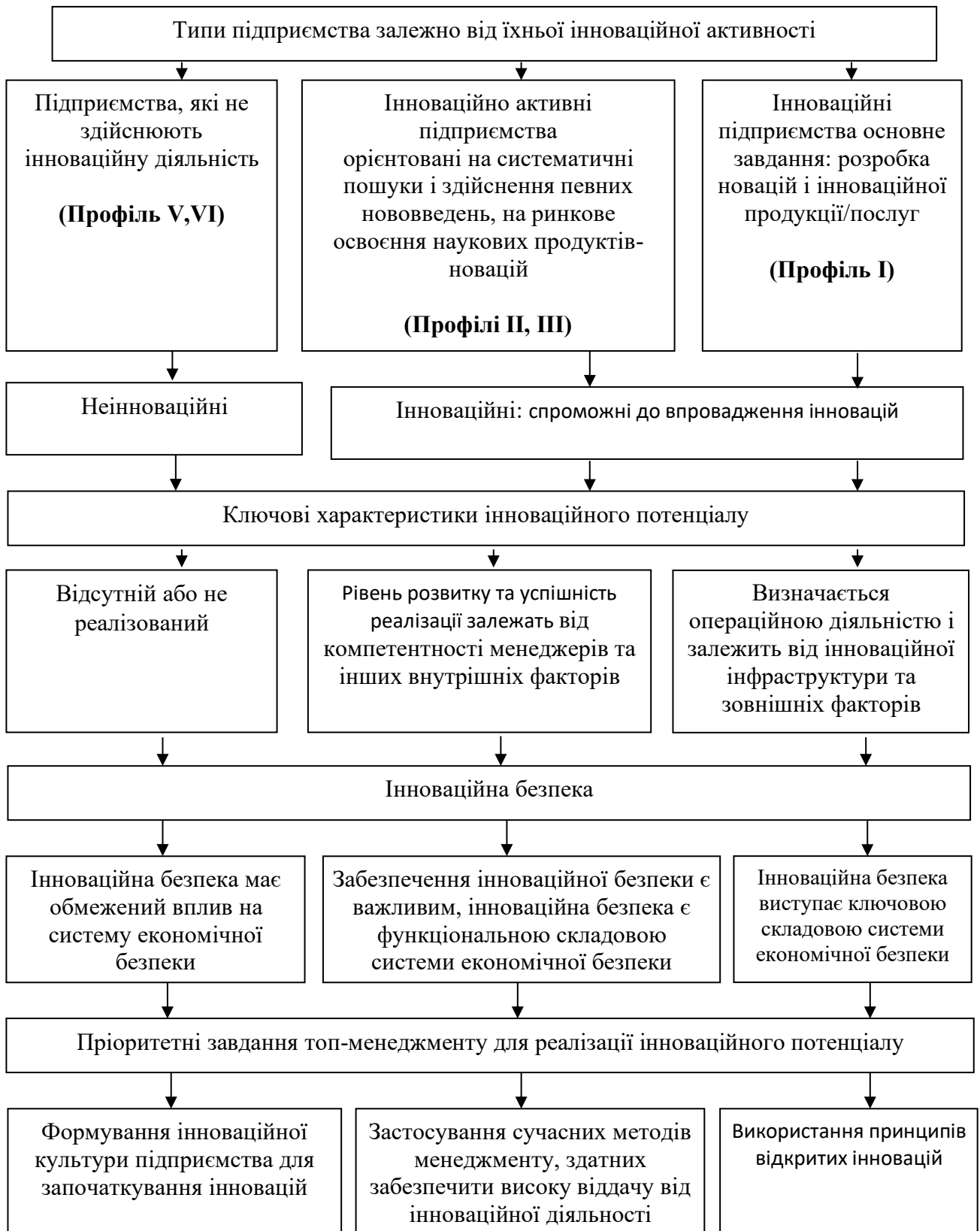


Рисунок 3.1 – Модель управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки*

* розроблено автором

Запропонована модель демонструє взаємозв'язок між рівнем інноваційної активності підприємства, особливостями формування інноваційного потенціалу та місцем інноваційної безпеки у системі економічної безпеки. Залежно від інноваційного профілю підприємства змінюються пріоритети управління, рівень залежності від зовнішніх факторів та характер стратегічних завдань щодо забезпечення стійкого розвитку.

Напрями організації системи економічної безпеки за складовою «інноваційна безпека»:

- 1) економічне забезпечення, що передбачає оцінку економічної доцільності впровадження інновацій, визначення джерел фінансування та аналіз ефективності інноваційних інвестицій;
- 2) нормативно-правове забезпечення на основі патентування, сертифікації, ліцензування, отримання дозвільної документації;
- 3) інформаційне забезпечення, що ґрунтується на зборі, моніторингу та аналізі ринкової, технологічної та конкурентної інформації;
- 4) виробничо-технічне забезпечення, що передбачає формування необхідної ресурсної, технологічної та виробничої бази для реалізації інноваційної діяльності.

Основні етапи організації системи інноваційної безпеки підприємства:

- аналіз стратегії інноваційного розвитку підприємства, рівня інноваційного потенціалу, форм інноваційної активності та особливостей інноваційної продукції;
- оцінка внутрішніх можливостей підприємства щодо реалізації інноваційної діяльності та забезпечення її ресурсної підтримки;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз інноваційній безпеці на основі дослідження ринку інновацій, інноваційної продукції та особливостей інноваційного процесу на підприємстві (рис. 3.2);
- визначення об'єктів, суб'єктів, цілей, функцій і завдань системи інноваційної безпеки;

- розробка програми впровадження системи інноваційної безпеки підприємства, що включає визначення ресурсів, бюджету, показників оцінювання результативності та ризиків впровадження (рис. 3.3);
- впровадження системи інноваційної безпеки у діяльність підприємства;
- моніторинг та оцінювання ефективності системи інноваційної безпеки з метою визначення напрямів її подальшого вдосконалення.



Рисунок 3.2 – Чинники формування інноваційної безпеки підприємства*

* розроблено автором

Врахування внутрішніх і зовнішніх загроз інноваційній діяльності потребує формування системного підходу до забезпечення інноваційної безпеки підприємства. У цьому контексті інноваційна безпека виступає не ізольованим елементом, а функціональною складовою загальної системи економічної безпеки підприємства, тісно пов'язаною з процесами управління ризиками інноваційної діяльності (рис. 3.3).

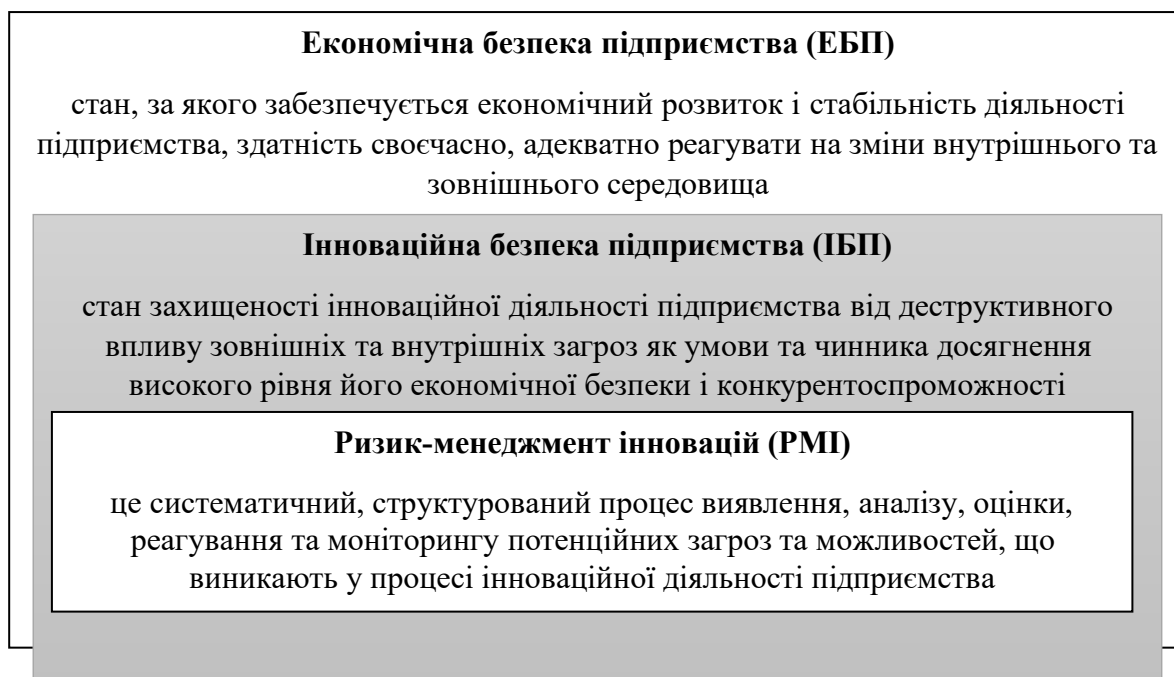


Рисунок 3.3 – Співвідношення понять ЕБП, ІБП, РМІ*

* розроблено автором

Визначені інноваційні профілі підприємств, а також встановлений взаємозв'язок між інноваційною та економічною безпекою дозволяють перейти до формування практичних підходів щодо вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств. Залежно від рівня інноваційного потенціалу, ступеня інноваційної активності та стану економічної безпеки підприємства потребують різних управлінських рішень і механізмів підтримки інноваційної діяльності.

Для систематизації таких підходів доцільно виокремити чотири стратегічні зони:

А – адаптаційні стратегії для підприємств із низьким рівнем інноваційної активності;

В – стратегії процесного вдосконалення та цифрової трансформації;

С – стратегії інноваційного лідерства та розвитку власного R&D;

Д – стратегії інтеграції зовнішніх інноваційних рішень через партнерства, ліцензування та кооперацію.

На рис. 3.4 зображено матрицю вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств відповідно до їхнього інноваційного профілю та співвідношення інноваційного потенціалу й економічної безпеки.



Умовні позначення:

1. – ТОВ «Компанія Ензим»; 2. – ТзОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Кормотех»;
 3. – ПрАТ «Радомишль», ТзОВ «Лінксел»; 4. – Невеликі регіональні виробники

Рисунок 3.4 – Стратегії підприємств за рівнем співвідношення інноваційної та економічної безпеки підприємства*

* розроблено автором

Квадрант А. Адаптаційні стратегії для підприємств із низьким рівнем інноваційної активності. До цього квадранта належать підприємства, які функціонують у висококонкурентному середовищі, переважно орієнтуються на підтримання операційної діяльності та мають обмежений рівень інноваційної активності. Для таких підприємств пріоритетними є стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків, поступове формування інноваційної культури та раціональне використання ресурсів.

Профіль V «Неінноватори з інноваційною активністю» характеризується наявністю окремих інноваційних ініціатив, які часто не доходять до стадії повноцінного впровадження. У зв'язку з цим ключового значення набувають аналіз причин незавершеності інноваційних проєктів, удосконалення підходів до управління проєктними ризиками та впровадження механізмів пріоритизації інноваційних ініціатив. Важливим напрямом також є навчання персоналу та розвиток внутрішніх компетенцій, що дозволить підвищити ефективність використання наявних ресурсів.

Для підприємств профілю VI «Неінноватори без інноваційної активності, але з потенціалом для інновацій» першочерговим завданням є формування інноваційної культури та стимулювання внутрішньої готовності до змін. Такі підприємства потребують підвищення обізнаності керівництва та персоналу щодо ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності, створення внутрішніх команд для генерації ідей, а також реалізації невеликих пілотних проєктів, які дозволяють апробувати нові рішення з мінімальними ризиками та поступово активізувати інноваційну діяльність.

Квадрант В. Підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, але мають обмежені ресурси. До цього квадранта належать інноваційно активні підприємства, які функціонують в умовах ресурсних обмежень, що зумовлює необхідність обережного управління ризиками та раціонального використання наявного інноваційного потенціалу. Для них пріоритетними є підходи, спрямовані на поступове нарощування інноваційних можливостей,

удосконалення внутрішніх процесів та підвищення адаптивності до змін ринкового середовища.

До квадранта В належать підприємства профілю II «Внутрішні новатори продуктів без ринкових новинок». Для таких підприємств ключове значення мають систематичний моніторинг ринку та конкурентного середовища, що дозволяє адаптувати й удосконалювати наявні продукти відповідно до змін попиту. Основна увага приділяється диференціації продукції, взаємодії зі споживачами та оптимізації процесів розробки з метою скорочення часу виведення продукції на ринок. Це забезпечує підтримання конкурентоспроможності без необхідності створення радикально нових ринкових рішень.

Також до квадранта В належать підприємства профілю III «Інноватори бізнес-процесів, що не мають власних продуктових інновацій». Їхня інноваційна діяльність зосереджена переважно на вдосконаленні внутрішніх процесів. Це передбачає цифрову трансформацію підприємства, автоматизацію виробничих і управлінських процесів, використання сучасних аналітичних інструментів та оптимізацію ланцюгів постачання з метою підвищення ефективності та зниження витрат. Важливими складовими також є управління знаннями та бенчмаркінг, які сприяють впровадженню кращих практик і підвищенню операційної результативності підприємства.

Квадрант С. Великі компанії з диверсифікованою інноваційною діяльністю. До цього квадранта належать великі підприємства, які системно здійснюють інноваційну діяльність у значних масштабах та мають достатній рівень економічної стійкості для реалізації довгострокових інноваційних проєктів. Для таких компаній пріоритетними є підходи, спрямовані на підтримання технологічного лідерства, розвиток власних науково-дослідних підрозділів, захист інтелектуальної власності та формування інноваційних екосистем.

Для підприємств Профілю I, орієнтованих на створення ринкових новинок власними силами, ключового значення набуває масштабне інвестування у

науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що забезпечує постійний розвиток інноваційного потенціалу та підтримання конкурентних переваг. Важливим елементом є також ефективний захист інтелектуальної власності, який дозволяє закріпити результати інноваційної діяльності та мінімізувати ризики копіювання технологій конкурентами.

Крім того, підприємства цього квадранта активно формують інноваційні екосистеми через співпрацю з університетами, дослідницькими центрами, стартапами та міжнародними партнерами. Така взаємодія сприяє прискоренню обміну знаннями, розширенню можливостей для експериментування та диверсифікації інноваційних ризиків, що у підсумку забезпечує довгострокове зміцнення економічної безпеки підприємства.

Квадрант D. Підприємства, орієнтовані на інтеграцію зовнішніх інноваційних рішень. До цього квадранта належать підприємства, які мають відносно стабільний рівень економічної безпеки, проте не здійснюють масштабної власної науково-дослідної діяльності. Їхня інноваційна активність переважно базується на використанні зовнішніх технологій, ліцензій, партнерських рішень та адаптації вже існуючих інновацій до власної діяльності. Для таких підприємств пріоритетними є стратегії, спрямовані на інтеграцію зовнішніх інноваційних рішень, розвиток партнерських зв'язків та підвищення ефективності функціонування наявних бізнес-процесів.

Для підприємств Профілю IV, які не здійснюють власних інноваційних розробок, ключовою стратегією інноваційного розвитку є залучення та інтеграція зовнішніх інновацій. Реалізація такого підходу передбачає формування стратегічних партнерств із постачальниками технологій, науково-дослідними установами, стартапами та іншими суб'єктами інноваційної діяльності, а також використання механізмів ліцензування і франчайзингу.

Ефективність цієї моделі значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати придбані технології до власних виробничих процесів, розвивати внутрішні компетенції з управління інноваціями та забезпечувати контроль ризиків, пов'язаних із зовнішніми джерелами інновацій. Такий підхід

дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства без необхідності значних витрат на власні НДДКР.

Підприємства на зразок ТОВ «Компанія Ензим» належать до квадранта С – великих компаній із диверсифікованою інноваційною діяльністю, оскільки активно інвестують у НДДКР, розвиток виробничої інфраструктури та захист інтелектуальної власності, що формує високий рівень їхньої інноваційної безпеки. До цього ж квадранта поступово наближається ТОВ «Кормотех», хоча на сучасному етапі його доцільніше віднести до квадранта В через більш зважений характер інноваційного розвитку та орієнтацію на поступове нарощування інноваційного потенціалу. Для обох підприємств найбільш доцільною є активно-системна стратегія управління інноваційним потенціалом.

Для ТОВ «Компанія Ензим» така стратегія характеризується збалансованою моделлю розвитку, що поєднує значні матеріальні інвестиції у виробничу інфраструктуру із системним зростанням реальних витрат на НДДКР. Підприємство демонструє одні з найвищих темпів інноваційного розвитку серед досліджуваних компаній, має власний R&D-підрозділ, що забезпечує наукову автономність та структурну цілісність інноваційної діяльності. Стратегія компанії орієнтована на довгострокове зміцнення конкурентних позицій, освоєння зовнішніх ринків та розвиток сегмента кормових добавок і біотехнологічної продукції.

Стратегія ТОВ «Кормотех» характеризується більш зваженим, але стабільно позитивним підходом до розвитку інноваційного потенціалу. Підприємство також має власний R&D-відділ та команду нутриціологів, активно нарощує витрати на НДДКР і характеризується значною часткою нематеріальних інвестицій у структурі інноваційних витрат. Основними напрямками розвитку є експортна орієнтація, інвестиції у високотехнологічне виробництво та міжнародна виробнича експансія, зокрема реалізація інвестиційних проєктів у Литві.

ТЗОВ «Перша приватна броварня» зберігає позиції у квадранті В («Підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, але мають обмежені

ресурси») та для підвищення рівня економічної безпеки потребує реалізації стабілізаційної стратегії розвитку інноваційного потенціалу. Для підприємства характерна модель децентралізованої інтеграції інновацій у виробничо-управлінську діяльність, насамперед у сферах технологічних удосконалень та маркетингових рішень. Компанія демонструє один із найбільших серед досліджуваних підприємств портфелів інтелектуальної власності, зокрема торговельних марок і промислових зразків. Водночас динаміка витрат на НДДКР має хвилеподібний характер: після різкого скорочення у кризовий період 2022 р. підприємство переважно утримує інвестиції в інноваційну діяльність на базовому рівні, що свідчить про обережний підхід до подальшого нарощування інноваційного потенціалу.

Компанії ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Лінксел» належать до квадранта D – підприємств, орієнтованих на інтеграцію зовнішніх інноваційних рішень. Для них характерна консервативно-інтеграційна стратегія розвитку інноваційного потенціалу, за якої інноваційна діяльність здійснюється переважно в межах поточних виробничо-управлінських процесів без формування повноцінних власних R&D-підрозділів. Основою інноваційного розвитку таких підприємств є використання зовнішніх технологічних рішень, ліцензійних моделей та запозичених технологій.

Для ПрАТ «Радомишль» ключовим джерелом інноваційного потенціалу виступає ліцензійне виробництво міжнародних брендів, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність без значних витрат на власні науково-дослідні розробки. ТзОВ «Лінксел», своєю чергою, перебуває на етапі формування власної ринкової позиції та також значною мірою використовує зовнішні технологічні рішення як основу розвитку інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам підтримувати відносно стабільний рівень економічної безпеки, мінімізуючи ризики масштабних інвестицій у власні НДДКР.

3.3 Прогнозування результатів застосування моделі управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки

Економічна безпека є першочерговою умовою сталого функціонування та розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Вона охоплює здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, мінімізувати вплив внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати стабільність та досягати стратегічних цілей. Оскільки рівень економічної безпеки є надзвичайно динамічним, виникає об'єктивна потреба у розробці та застосуванні моделей, що дозволяють прогнозувати її стан та керувати інноваційним потенціалом підприємства для забезпечення цієї безпеки.

З огляду на мінливий характер викликів та загроз, одноразова оцінка економічної безпеки підприємства є недостатньою. Неперервний моніторинг та адаптивне управління ризиками, що включає безперервний аналіз фінансового стану, операційної ефективності та ринкових позицій, є критично важливими для ідентифікації «зон незадовільного стану» та своєчасного реагування [72, 97, 108]. Ця динаміка підкреслює актуальність розробки методологій для прогнозування майбутніх станів економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства є багатоаспектною системою, що інтегрує фінансову, виробничу/операційну, інвестиційно-інноваційну, зовнішньоекономічну/ринкову безпеку та макроекономічну стійкість. Особливе значення у контексті прогнозування має інвестиційно-інноваційна безпека, яка відображає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати інвестиції для розвитку, стимулювати інноваційну діяльність, захищати інтелектуальну власність та забезпечувати технологічний розвиток. Взаємозалежність цих компонентів підтверджує, що слабкість в одній сфері, наприклад, недостатнє фінансування інноваційної діяльності, може негативно вплинути на загальну економічну безпеку.

Прогнозування стану економічної безпеки підприємства вимагає застосування інтегрованих методологій. До них належать:

1. Моніторинг основних фінансово-економічних показників. Постійний аналіз коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності, боргового навантаження, продуктивності праці тощо, з порівнянням їх із граничними та галузевими значеннями.

2. Експертна оцінка. Залучення кваліфікованих експертів для якісної оцінки ризиків та врахування неформалізованих факторів.

3. Сценарний аналіз. Розробка та оцінка впливу різних сценаріїв розвитку подій на економічну безпеку для підвищення адаптивності підприємства.

4. Порівняльний (бенчмаркінг), структурований та цільовий підходи. Ці підходи дозволяють порівняти показники підприємства з конкурентами, аналізувати функціональні компоненти безпеки та оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей відповідно до рівня економічної безпеки.

5. Застосування економетричних моделей для прогнозування.

Для підвищення обґрунтованості прогнозування економічної безпеки пропонується використання економетричних моделей, які дозволяють виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ключовими мікроекономічними показниками. Застосування таких моделей може включати дослідження впливу корпоративного боргу на інвестиційну активність, інвестицій у НДДКР на майбутні доходи та ринкову частку, а також взаємозв'язку між операційними витратами та прибутковістю. Це забезпечує керівництво даними для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, підтверджуючи наукову обґрунтованість аналізу складних взаємозалежностей на рівні підприємства.

Для побудови адекватної економетричної моделі економічної безпеки підприємства доцільно використовувати систему мікроекономічних показників, які відображають результати його внутрішньої діяльності, фінансовий стан, кадровий потенціал та взаємодію з ринковим середовищем:

1. Дохід та прибуток підприємства. Ці показники характеризують масштаби економічної діяльності підприємства, ефективність функціонування та здатність генерувати фінансові результати.

2. Корпоративний борг підприємства. Охоплює загальний обсяг короткострокових і довгострокових зобов'язань, співвідношення боргу до власного капіталу, а також витрати на обслуговування боргу, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

3. Внутрішні та зовнішні інвестиції. Включають капітальні витрати (CAPEX), інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D), придбання матеріальних і нематеріальних активів, а також залучення зовнішнього капіталу.

4. Кадрові показники. До них належать плинність кадрів, забезпеченість кваліфікованою робочою силою, рівень витрат на персонал та показники розвитку людського капіталу, які впливають на продуктивність і здатність підприємства до інноваційного розвитку.

5. Місткість цільового ринку та кількість споживачів. Ці показники визначають потенціал масштабування діяльності підприємства та можливості зростання доходів.

6. Обсяг продажів на міжнародних ринках. Характеризує рівень інтеграції підприємства у міжнародне економічне середовище, його експортний потенціал та здатність генерувати валютні надходження.

7. Грошові кошти та ліквідні активи. Відображають рівень фінансової стабільності, ліквідності та спроможність підприємства оперативно реагувати на кризові ситуації.

8. Ринкова позиція підприємства. Включає показники частки ринку, інтенсивності конкуренції та бар'єрів входу/виходу, що характеризують рівень конкурентного тиску та стійкість позицій підприємства на ринку.

Таким чином, економетричний інструментарій дозволяє дослідити:

- вплив корпоративного боргу на інвестиційну активність підприємства;
- вплив інвестицій у R&D на майбутні доходи та ринкову частку;

- взаємозв'язок між операційними витратами, продуктивністю праці та прибутковістю;

- вплив валютних коливань на експортно-імпортні операції та загальний фінансовий результат підприємства.

Для побудови таких моделей необхідною є перевірка умов ідентифікації, що забезпечує можливість унікальної та статистично надійної оцінки структурних параметрів. Це підтверджує наукову обґрунтованість економетричного підходу для аналізу складних взаємозалежностей у діяльності підприємства.

Методологічний потенціал економетрики у сфері корпоративного управління полягає у можливості виявлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими економічними процесами та показниками діяльності підприємства. Це дозволяє перейти від описового аналізу до розуміння того, як зміна одних факторів (наприклад, інвестицій у модернізацію чи НДДКР) впливає на інші показники, зокрема операційну ефективність, продуктивність праці або прибутковість. Такий підхід формує аналітичну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Водночас рівень економічної безпеки підприємства є динамічним і надзвичайно чутливим до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим навіть якісно побудовані статичні моделі можуть швидко втрачати актуальність. Тому для ефективного управління економічною безпекою доцільно використовувати динамічні економетричні моделі, які дозволяють враховувати часові зміни, оцінювати вплив зовнішніх шоків та проводити сценарний аналіз стійкості підприємства.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є невід'ємною складовою системи забезпечення економічної безпеки, оскільки дозволяє прогнозувати майбутні можливості розвитку та потенційні ризики інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів, організаційних можливостей і готовності підприємства до створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

Проведений аналіз інноваційної діяльності досліджуваних підприємств засвідчив недостатній рівень інформаційного забезпечення процесів оцінки інноваційного потенціалу. Зокрема, спостерігається обмеженість статистичних даних, недостатня деталізація облікової інформації та відсутність уніфікованої системи показників, здатних комплексно відобразити реальний стан інноваційної діяльності підприємства. Це ускладнює, а в окремих випадках і унеможлиблює, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення економічної безпеки.

У зв'язку з цим доцільним є використання комплексної системи оцінювання інноваційного потенціалу, що включає три групи показників:

1. Вхідні показники – витрати на НДДКР, інвестиції у навчання персоналу, фінансування інноваційної діяльності.

2. Процесні показники – час виведення нового продукту на ринок (ТТМ), інтенсивність генерації інноваційних ідей, швидкість реалізації інноваційних проєктів.

3. Вихідні (результуючі) показники – кількість нових продуктів, патентів, частка інноваційної продукції у доходах та дохід від інноваційної діяльності.

Для забезпечення комплексного підходу до оцінки інноваційної безпеки підприємства доцільно використовувати систему інтегрованих показників, які дозволяють оцінити не лише рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, а й ефективність її реалізації, кадровий потенціал, швидкість комерціалізації інновацій та рівень інтеграції підприємства у національні й міжнародні інноваційні екосистеми.

З огляду на специфіку харчової галузі та сучасні виклики, пов'язані з недостатнім фінансуванням НДДКР, кадровим дефіцитом, потребою у цифровізації та посиленні міжнародної кооперації, запропоновано систему показників інтегрованої оцінки інноваційної безпеки підприємств харчової промисловості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники інтегрованої оцінки інноваційної безпеки підприємств харчової галузі*

Категорія індикатора	Конкретний індикатор	Тип	Актуальність для викликів/цілей підприємства
1	2	3	4
Компетентнісні складові	Відсоток фахівців з харчових технологій, нутриціології, R&D у загальній зайнятості	Вхід/ Потенціал	Оцінка людського ресурсу для інновацій, вирішення проблеми «слаборозвиненої інноваційної інфраструктури»
	Витрати підприємства на НДДКР на одного фахівця з харчових технологій/R&D	Вхід/ Потенціал	Вимірює інтенсивність інвестицій у науковий персонал, що стосується «недостатнього фінансування наукової діяльності»
	Відсоток працівників, які пройшли навчання з нових харчових технологій, безпеки харчових продуктів, інноваційного менеджменту	Вхід/ Потенціал	Відображає інвестиції в розвиток навичок та культуру інновацій, що підтримує «стимулювання інноваційної культури»
Ресурсні складові	Кількість патентних заявок на нові харчові продукти, технології обробки, інгредієнти на рік	Результат	Прямий показник винахідницької діяльності та ефективності «захисту прав інтелектуальної власності»
	Кількість реєстрацій торговельних марок для нових харчових брендів/продуктів на рік	Результат	Вказує на комерціалізацію та розвиток брендів, пов'язаний зі «створенням сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції»
	Витрати підприємства на НДДКР як відсоток від доходу	Вхід	Ключовий показник фінансової прихильності до інновацій, що безпосередньо стосується «недостатнього фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності»
	Відсоток капіталу, інвестованого в інновації (наприклад, нове обладнання, автоматизація виробництва)	Вхід	Оцінює ширші інвестиції, що стосуються «недостатнього обсягу фінансування основного капіталу»
Функціональні складові	Середній час виведення на ринок (TTM) для нових харчових продуктів/лінійок	Процес	Вимірює швидкість комерціалізації, що стосується «тривалого часу виведення на ринок» та «відсутності сприятливих умов для створення та розвитку технологічних компаній та стартапів»
	Відсоток доходу/прибутку від нових харчових продуктів/лінійок	Результат	Кількісно визначає комерційний успіх інновацій, що стосується «створення сприятливих умов для комерціалізації наукових розробок»

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4
Екосистемні складові	Рівень генерації ідей для нових харчових продуктів, рецептур, технологій	Процес	Вимірює креативність та залученість, що стосується «відсутності ефективних стимулів» та «відсутності сприятливих умов для створення та розвитку технологічних компаній та стартапів»
	Кількість наукових публікацій у сфері харчових технологій/наук, написаних у співавторстві з міжнародними партнерами	Процес/ Вплив	Кількісно визначає глобальну наукову співпрацю, що стосується «забезпечення міжнародного співробітництва у сфері інновацій»
	Вартість угод про передачу харчових технологій (вхідних та вихідних)	Процес/ Вплив	Кількісно визначає потік знань та технологій, що підтримує «запровадження моделі відкритих інновацій»
	Рівень участі в міжнародних програмах/мережах з харчових інновацій	Процес/ Вплив	Вимірює активну участь у світових інноваційних екосистемах, що стосується «забезпечення міжнародного співробітництва»

* розроблено автором

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити окремі складові інноваційної безпеки підприємства, однак для прийняття стратегічних управлінських рішень доцільним є формування узагальнюючого інтегрованого індикатора. Використання інтегрального підходу дає змогу об'єднати різномірні кількісні та якісні характеристики інноваційної діяльності підприємства в єдину систему оцінювання, що забезпечує більш об'єктивне визначення рівня інноваційної безпеки та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами.

У зв'язку з цим пропонується використовувати інтегрований індекс інноваційної безпеки підприємства (ІІБП), який відображає здатність підприємства до сталого інноваційного розвитку, його стійкість до інноваційних загроз та потенціал формування конкурентних переваг через інноваційну діяльність.

Інтегрований індекс інноваційної безпеки підприємства (ІІБП) розраховується як зважена сума нормалізованих значень ключових показників

інноваційного потенціалу, де стимулюючі показники враховуються позитивно, а дестимулюючі – негативно (або інвертуються для позитивного впливу). Загальна формула розрахунку показника має вигляд (формула 3.1):

$$\text{ІІБП} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot x_i) \quad (3.1)$$

де:

- ІІБП – Інтегрований індекс інноваційної безпеки підприємства;
- w_i – вага i -го показника (сума всіх ваг w повинна дорівнювати 1). Ваги можуть бути визначені експертним шляхом, виходячи зі стратегічних пріоритетів підприємства. На початковому етапі можна використовувати рівні ваги (наприклад, 0,1 для кожного з 10 показників)»;
- X_i – нормалізоване значення i -го показника (в діапазоні від 0 до 1);
- n – загальна кількість нормалізованих показників, включених до розрахунку інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства.

Етапи розрахунку ІІБП наступні:

1. Збір фактичних даних. Зібрати актуальні значення для всіх 10 показників інноваційного потенціалу за обраний період (наприклад, за останній фінансовий рік або квартал).

2. Визначення референтних діапазонів (min/max). Для кожного показника необхідно встановити мінімальне ($X_{\min}$) та максимальне ($X_{\max}$) референтні значення. Ці значення є критично важливими для коректної нормалізації та можуть базуватися на:

- історичних даних підприємства (найкращі та найгірші показники за попередні періоди);
- галузевих бенчмарках (середні показники по галузі, показники лідерів ринку або конкурентів);
- стратегічних цілях (цілі, встановлені керівництвом підприємства);
- нормативах (внутрішні або зовнішні нормативи та стандарти).

3. Нормалізація показників: кожен показник необхідно нормалізувати до діапазону від 0 до 1.

Для стимуляторів: (чим вище значення, тим краще для інноваційної безпеки) $X_i = (X_{\text{фактичне}} - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$:

– якщо $X_{\text{фактичне}}$ дорівнює або перевищує X_{max} , X_i буде 1 (або більше, якщо дозволяється перевищення цілі);

– якщо $X_{\text{фактичне}}$ дорівнює або нижче X_{min} , X_i буде 0 (або менше).

Для дестимулятора «час виведення нових продуктів/послуг на ринок» – ТТМ): (чим нижче значення, тим краще для інноваційної безпеки, тому ми інвертуємо вплив) $X_{\text{ТТМ}} = (ТТМ_{\text{max}} - ТТМ_{\text{фактичне}}) / (ТТМ_{\text{max}} - ТТМ_{\text{min}})$;

– якщо $ТТМ_{\text{фактичне}}$ дорівнює $ТТМ_{\text{min}}$ (найкращий час), $X_{\text{ТТМ}}$ буде 1;

– якщо $ТТМ_{\text{фактичне}}$ дорівнює $ТТМ_{\text{max}}$ (найгірший час), $X_{\text{ТТМ}}$ буде 0.

4. Присвоєння ваг (w_i): визначити відносну важливість кожного показника для інноваційної безпеки підприємства. Це може бути зроблено шляхом експертного оцінювання, опитувань стейкхолдерів або на основі стратегічних пріоритетів. Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1 (або 100 %).

Розрахункове значення ІІБП варіюється в межах від 0 до 1 або від 0 % до 100 % у відсотковому еквіваленті. Високий рівень показника з наближенням до одиниці свідчить про належний стан інноваційної безпеки суб'єкта господарювання. Такий результат підтверджує наявність суттєвого інноваційного потенціалу та здатність системи ефективно нівелювати зовнішні й внутрішні загрози. Це створює надійне підґрунтя для забезпечення сталого розвитку підприємства завдяки активному впровадженню інновацій. Низький рівень показника з наближенням до нуля сигналізує про критичний стан інноваційної безпеки. Подібна динаміка вказує на наявність суттєвих вразливостей у структурі управління та свідчить про дефіцит ресурсів для інноваційного оновлення. У довгостроковій перспективі це створює прямі ризики для збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для практичного розрахунку інтегрованого індексу інноваційної безпеки

підприємства (ШБП) було сформовано систему індикаторів та здійснено їх нормалізацію на основі даних досліджуваних підприємств за 2024 р. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Система індикаторів для розрахунку інтегрованого індексу інноваційної безпеки підприємства*

№	Індикатор	Тип впливу на ШБП	Розрахунок
X ₁	Реальний приріст НДДКР	Стимул (динаміка інвестицій)	Реальна зміна витрат на НДДКР за 2024 р. (різниця 2024/2023)
X ₂	Кадрове забезпечення	Стимул (спеціалізація)	Частка працівників у НДДКР (%) у 2024 р.
X ₃	Захищеність ІВ	Стимул (захист напрацювань)	Сумарна кількість нових об'єктів ІВ (ТМ + ПЗ) за 2020-2024 рр.
X ₄	Частка доходу від інновацій	Стимул (комерціалізація)	Відсоток доходу від нових продуктів/лінійок у 2024 р. (з табл. 2.13)
X ₅	Час виведення на ринок	Дестимул (ефективність циклу)	Середній ТТМ (у роках) для нових продуктів

* розроблено автором

Цей показник охоплює не лише ресурсні характеристики (НДДКР, кадрове забезпечення) та захист інтелектуальної власності, а й результативність комерціалізації інновацій та ефективність інноваційного циклу (ТТМ).

Вагові коефіцієнти показників визначено на основі експертно-аналітичного підходу з урахуванням стратегічної важливості окремих складових для забезпечення інноваційної безпеки підприємств харчової промисловості. Найбільшу вагу надано показникам, які безпосередньо характеризують здатність підприємства забезпечувати довгострокове інноваційне зростання та комерціалізацію результатів інноваційної діяльності, а саме динаміці інвестицій у НДДКР та частці доходу від інноваційної продукції.

У результаті запропоновано таку систему вагових коефіцієнтів:

- w_1 , реальний приріст НДДКР – 0,30;
- w_2 , кадрове забезпечення – 0,15;
- w_3 , захищеність інтелектуальної власності – 0,15;
- w_4 , частка доходу від інновацій – 0,25;
- w_5 , час виведення на ринок – 0,15;

Сума ваг: $0,30 + 0,15 + 0,15 + 0,25 + 0,15 = 1,00$.

Формула розрахунку Інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства набуває наступного вигляду (3.2):

$$\text{ІІБП} = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3 + w_4 X_4 + w_5 X_5 \quad (3.2)$$

Вихідні дані для розрахунку інтегрованого індексу інноваційної безпеки підприємства сформовано на основі результатів аналізу інноваційної діяльності досліджуваних підприємств, проведеного у другому розділі дисертаційної роботи. Зокрема, використано показники динаміки витрат на НДДКР, кадрового забезпечення інноваційної діяльності, рівня захищеності інтелектуальної власності, частки доходу від інноваційної продукції та часу виведення нових продуктів на ринок (ТТМ).

Для забезпечення порівнюваності різнорідних показників було проведено їх нормалізацію методом min-max, після чого здійснено розрахунок інтегрованого показника інноваційної безпеки підприємств (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Нормалізовані значення показників та розрахунок ІІБП для досліджуваних підприємств у 2024 р.*

Підприємство	X ₁ Реальний приріст НДДКР	X ₂ Кадрове забезпечення	X ₃ Захищеність ІВ	X ₄ Частка доходу від інновацій	X ₅ ТТМ	ІІБП
ТОВ «Компанія Ензим»	1,000	0,047	0,275	0,6000	1,000	0,724
ТОВ «Кормотех»	0,879	0,000	0,098	0,300	1,000	0,653
ТзОВ «Перша приватна броварня»	0,000	0,944	1,000	0,000	0,000	0,408
ПрАТ «Радомишль»	0,113	1,000	0,431	0,000	0,000	0,371
ТзОВ «Лінксел»	0,045	0,623	0,000	1,000	1,000	0,519

* розроблено автором

Проведений розрахунок інтегрованого показника інноваційної безпеки підприємства дозволяє не лише кількісно оцінити рівень інноваційної безпеки досліджуваних компаній, а й визначити ключові фактори, що формують їхню

стійкість та конкурентоспроможність. Інтерпретація отриманих результатів дає змогу виявити, які саме складові інноваційного потенціалу мають найбільший вплив на рівень інноваційної безпеки підприємств (табл. 3.8).

На основі проведеного аналізу досліджуваних підприємств та їхніх моделей управління інноваційним потенціалом було виокремлено три базові типи стратегій інноваційного розвитку:

- активно-системна стратегія, характерна для підприємств із власними R&D-підрозділами та високим рівнем інноваційної активності;
- консервативно-інтегрована стратегія, за якої інновації інтегруються у поточні виробничі процеси без масштабного розвитку власної науково-дослідної бази;
- адаптивна стратегія, що базується на використанні зовнішніх інноваційних рішень та поступовому формуванні власного інноваційного потенціалу.

Таблиця 3.8 – Інтерпретація розрахунку ІІБП за 2024 р.*

Підприємство	Інноваційна стратегія	ІІБП	Основний драйвер високого значення ІІБП
ТОВ «Компанія Ензим»	Активно-системна стратегія	0,724	Висока динаміка НДДКР ($X_1 = 1,00$) та швидкий ТТМ ($X_5 = 1,00$)
ТОВ «Кормотех»	Активно-системна стратегія	0,653	Значний приріст НДДКР ($X_1 = 0,879$) та ефективний інноваційний цикл ($X_5 = 1,00$)
ТзОВ «Перша приватна броварня»	Консервативно-інтегрована стратегія	0,408	Високий рівень захищеності ІВ ($X_3 = 1,00$) при низькій динаміці НДДКР
ТзОВ «Лінксел»	Адаптивна стратегія	0,519	Висока частка доходу від інноваційної продукції ($X_4 = 1,00$)
ПрАТ «Радомишль»	Консервативно-інтегрована стратегія	0,371	Високий рівень кадрової залученості ($X_2 = 1,00$) при низьких темпах інвестицій у НДДКР

* розроблено автором

Результати розрахунків підтверджують, що активно-системна стратегія управління інноваційним потенціалом (ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех») забезпечує найвищі значення ІІБП (0,724 та 0,653 відповідно). Їхня перевага обумовлена здатністю одночасно підтримувати високі

темпи інвестування у НДДКР (високі значення X_1) та ефективно комерціалізувати інновації завдяки короткому циклу виведення продукту на ринок ($X_5 = 1,00$). Це свідчить про високий рівень інноваційної безпеки та формує передумови для довгострокової стійкості економічної безпеки підприємств.

Натомість підприємства, які переважно інтегрують інновації у наявні виробничі процеси без масштабного розвитку власної R&D-бази (зокрема ПрАТ «Радомишль» із ШБП = 0,371), хоча й демонструють достатній рівень кадрової залученості, характеризуються нижчим рівнем інноваційної безпеки через слабку динаміку інвестицій у НДДКР та триваліший ТТМ. У довгостроковій перспективі це може підвищувати ризики технологічного відставання та знижувати адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища.

Ефективне управління інноваційною безпекою підприємства вимагає безперервного та динамічного моніторингу. Для цього оцінювання має здійснюватися регулярно, а не одноразово, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища й відстежувати динаміку розвитку підприємства. Надійність та достовірність такої оцінки безпосередньо залежать від якості та повноти вихідних даних. Підприємству доцільно періодично переглядати й адаптувати референтні діапазони та вагові коефіцієнти показників з урахуванням змін галузевого середовища, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей розвитку.

Крім того, інтегральний показник інноваційної безпеки є не лише оціночним, але й діагностичним інструментом. Тому для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно аналізувати не тільки загальне значення показника, а й окремі його складові, що дозволяє виявити сильні сторони підприємства та визначити ключові напрями нарощування інноваційного потенціалу.

Використання багатофакторного інтегрального показника інноваційної безпеки підприємства забезпечує не лише оцінку поточного стану, але й формує

діагностично-прогностичний інструментарій, який дозволяє оцінювати вразливість підприємств до специфічних загроз та визначати пріоритети стратегічного управління.

Зокрема, підприємства з низьким рівнем захищеності інтелектуальної власності, як ТЗОВ «Лінксел», характеризуються підвищеним ризиком фінансових втрат унаслідок недобросовісної конкуренції та копіювання технологічних рішень, оскільки їхні інноваційні напрацювання недостатньо забезпечені правовим захистом. Водночас технологічне відставання та залежність від зовнішніх технологій, що підвищує чутливість до валютних коливань і регуляторних обмежень, більш імовірні для підприємств із низькою динамікою інвестицій у НДДКР. Прикладом є ПрАТ «Радомишль», де недостатній приріст інвестицій у власні розробки свідчить про підвищений ризик уповільнення технологічної модернізації.

Крім того, навіть підприємства з високим інтегральним показником, такі як ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех», демонструють вразливість у сфері кадрового забезпечення. Це може обмежувати можливості масштабування інноваційної діяльності та підвищувати ризик втрати ключового R&D-персоналу, що є особливо критичним в умовах системного дефіциту кваліфікованих фахівців.

Низький рівень комерціалізації інновацій також становить загрозу для фінансової складової інноваційної безпеки підприємства. Така ситуація характерна для компаній із низькою часткою доходу від інноваційної продукції. Зокрема, ПрАТ «Радомишль» демонструє ризик недостатньої трансформації інноваційних інвестицій у фінансові результати, що знижує ефективність використання інноваційного потенціалу у забезпеченні економічної стійкості.

Таким чином, оцінка інноваційної безпеки виступає безпосередньою основою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити складові інноваційного потенціалу, які потребують першочергового управлінського втручання.

Системний підхід до оцінювання зазначених показників дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й формує інструментарій для оцінки його здатності до майбутнього інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на довгострокову економічну безпеку.

Прогнозування результатів реалізації моделі управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства потребує інтегрованого підходу, який поєднує моніторинг ключових показників, експертні оцінки, сценарний аналіз та використання динамічних економетричних моделей. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти та мінімізувати загрози, а й формувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання інноваційного потенціалу як основи сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

У разі обмеженості статистичних показників інноваційного потенціалу доцільним є застосування методів експертного оцінювання, які дозволяють формувати управлінські рішення щодо стратегій інноваційного розвитку та забезпечення економічної безпеки на основі зважених оцінок і аналізу ієрархій.

Пропонується застосування моделі Саатті (Analytic Hierarchy Process, АНР) [30] для оцінки інноваційного потенціалу підприємства з метою вибору оптимальної стратегії зміцнення економічної безпеки. Використання цього методу дозволяє поєднати кількісні та якісні критерії оцінки, визначити пріоритетність факторів впливу та обґрунтувати вибір найбільш доцільної управлінської стратегії.

Побудова АНР-моделі передбачає формування багаторівневої ієрархічної структури, що складається з мети, критеріїв оцінки та альтернатив стратегічного розвитку.

На першому рівні визначається головна мета моделі – вибір оптимальної стратегії зміцнення економічної безпеки підприємства на основі оцінки його інноваційного потенціалу.

Другий рівень ієрархії включає ключові критерії оцінки:

- інноваційний потенціал (технологічна спроможність, фінансове забезпечення інновацій, кадровий потенціал і компетенції, науково-дослідницька діяльність, впровадження інноваційних технологій);
- фінансова стабільність (ліквідність, прибутковість, інвестиційна привабливість);
- організаційна ефективність (управління інноваційними процесами, корпоративна культура, адаптивність до змін);
- ринкові чинники (конкурентоспроможність продукції, розвиток ринків збуту, партнерські зв'язки та кооперація).

Третій рівень ієрархії формують альтернативні стратегії розвитку підприємства, визначені за результатами дослідження, проведеного у підрозділі 3.2:

- стратегія інвестиційного зростання (активне фінансування інновацій);
- стратегія розвитку інноваційних компетенцій (розвиток персоналу та НДДКР);
- стратегія технологічної модернізації (впровадження нових технологій);
- стратегія диверсифікації продукції (розроблення нових продуктів);
- стратегія ринкової експансії (вихід на нові ринки та посилення конкурентоспроможності).

Процес застосування методу аналізу ієрархій передбачає послідовне виконання кількох етапів. Спочатку здійснюється побудова матриць парних порівнянь для визначення відносної важливості критеріїв щодо поставленої мети. Далі проводиться оцінювання альтернативних стратегій відносно кожного критерію. На основі отриманих результатів розраховуються вагові коефіцієнти та інтегральні пріоритети альтернатив, що дозволяє визначити найбільш доцільну стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для демонстрації практичного застосування запропонованого підходу проведемо аналіз ієрархій та вибір стратегії на прикладі ТОВ «Компанія Ензим». На першому етапі деталізуємо систему критеріїв та підкритеріїв оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (табл. 3.9). Наступним етапом є

формування матриці парних порівнянь головних критеріїв, наведених у табл. 3.9, що дозволить визначити їхню відносну вагомість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. 3.10). Для спрощення подальших розрахунків у моделі АНР підкритерії позначені скороченими кодами:

- «Інн.» – інноваційні критерії,
- «Фін.» – фінансові критерії,
- «Орг.» – організаційні критерії,
- «Рин.» – ринкові критерії.

Таблиця 3.9 – Головні критерії і підкритерії ієрархії*

Головний критерій	Підкритерії
Інноваційний потенціал	Технологічна спроможність (Інн.1)
	Фінансове забезпечення інновацій (Інн.2)
	Кадровий потенціал та компетенції (Інн.3)
	Науково-дослідницька діяльність (Інн.4)
	Впровадження інноваційних технологій (Інн.5)
Фінансова стабільність	Рівень ліквідності (Фін.1)
	Прибутковість (Фін.2)
	Інвестиційна привабливість (Фін.3)
Організаційна ефективність	Управління інноваційним процесом (Орг.1)
	Корпоративна культура (Орг.2)
	Рівень адаптивності до змін (Орг.3)
Ринкові чинники	Конкурентоспроможність продукції (Рин.1)
	Розвиток ринків збуту (Рин.2)
	Партнерські зв'язки, кооперація (Рин.3)

* розроблено автором

На основі визначених критеріїв та підкритеріїв формується матриця парних порівнянь головних критеріїв відповідно до методики Саатті. Порівняння здійснюється за шкалою відносної важливості, що дозволяє визначити пріоритетність кожного критерію у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Результати парних порівнянь та нормалізації критеріїв наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Матриця парних порівнянь головних критеріїв*

Критерії	Інноваційний потенціал	Фінансова стабільність	Організаційна ефективність	Ринкові чинники	Вага критерію
Інноваційний потенціал	1	3	4	2	0,465
Фінансова стабільність	1/3	1	2	1/2	0,160
Організаційна ефективність	1/4	1/2	1	1/3	0,098
Ринкові чинники	1/2	2	3	1	0,278
Сума значень стовпців	2,08	6,50	10,00	3,83	-
Нормалізовані значення матриці					
Інноваційний потенціал	0,48	0,46	0,40	0,52	0,465
Фінансова стабільність	0,16	0,15	0,20	0,13	0,160
Організаційна ефективність	0,12	0,08	0,10	0,09	0,098
Ринкові чинники	0,24	0,31	0,30	0,26	0,278

* розроблено автором

Отримані вагові коефіцієнти свідчать, що найбільший вплив на забезпечення економічної безпеки підприємства має інноваційний потенціал (0,465), тоді як організаційна ефективність характеризується найменшою питомою вагою (0,098). Це підтверджує ключову роль інноваційної складової у формуванні довгострокової стійкості підприємства.

На основі матриці парних порівнянь було здійснено нормалізацію значень та розраховано середні значення по кожному рядку. Нормалізовані значення матриці наведено в нижній частині табл. 3.10.

Це дозволило визначити вагові коефіцієнти головних критеріїв оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Найбільшу вагу отримав критерій «Інноваційний потенціал», що підтверджує його визначальну роль у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Середні вагові значення критеріїв наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Середні ваги критеріїв оцінки*

Критерії	Вага
Інноваційний потенціал	$(0,48+0,46+0,40+0,52)/4 = 0,465$
Фінансова стабільність	$(0,16+0,15+0,20+0,13)/4 = 0,160$
Організаційна ефективність	$(0,12+0,08+0,10+0,09)/4 = 0,098$
Ринкові чинники	$(0,24+0,31+0,30+0,26)/4 = 0,278$

* розроблено автором

Оскільки результати аналізу засвідчили визначальний вплив інноваційного потенціалу на рівень економічної безпеки підприємства, наступним етапом проведено оцінювання вагомості підкритеріїв інноваційного потенціалу методом парних порівнянь. Це дозволяє визначити, які складові інноваційного потенціалу мають найбільший вплив на формування стійкості підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Матриця парних порівнянь для підкритеріїв інноваційного потенціалу*

Підкритерії	Інн.1	Інн.2	Інн.3	Інн.4	Інн.5	Вага
Інн.1	1	4	3	2	3	0,396
Інн.2	1/4	1	1/2	1/3	1/2	0,078
Інн.3	1/3	2	1	2	1	0,190
Інн.4	1/2	3	1/2	1	2	0,196
Інн.5	1/3	2	1	1/2	1	0,141
Сума значень стовпців	2,42	12,00	6,00	5,83	7,500	-
Нормалізовані значення матриці						
Підкритерії	Інн.1	Інн.2	Інн.3	Інн.4	Інн.5	Середнє значення
Інн.1	0,41	0,33	0,50	0,34	0,40	0,396
Інн.2	0,1	0,08	0,08	0,06	0,07	0,078
Інн.3	0,14	0,17	0,17	0,34	0,13	0,190
Інн.4	0,21	0,25	0,08	0,17	0,27	0,196
Інн.5	0,14	0,17	0,17	0,09	0,13	0,141

* розроблено автором

Отримані результати свідчать, що найбільшу вагомість у структурі інноваційного потенціалу має технологічна спроможність підприємства (Інн.1), тоді як найменшу – фінансове забезпечення інновацій (Інн.2). Це підтверджує, що для забезпечення економічної безпеки підприємства критичне значення

мають саме технологічні та організаційно-дослідницькі складові інноваційного розвитку.

У табл. 3.12 наведено результати парних порівнянь підкритеріїв інноваційного потенціалу. Для визначення вагомості підкритеріїв було обчислено суми значень стовпців матриці та проведено нормалізацію отриманих значень. Це дозволило визначити вагові коефіцієнти кожного підкритерію інноваційного потенціалу. Аналогічний підхід було застосовано для оцінювання підкритеріїв інших головних критеріїв. Узагальнені результати розрахунків наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Зведені ваги підкритеріїв головних критеріїв*

Критерії	Підкритерій	Вага підкритерію
Інноваційний потенціал	Технологічна спроможність (Інн.1)	0,40
	Фінансове забезпечення інновацій (Інн.2)	0,08
	Кадровий потенціал та компетенції (Інн.3)	0,18
	Науково-дослідницька діяльність (Інн.4)	0,19
	Впровадження інноваційних технологій (Інн.5)	0,16
Фінансова стабільність	Рівень ліквідності (Фін.1)	0,50
	Прибутковість (Фін.2)	0,30
	Інвестиційна привабливість (Фін.3)	0,20
Організаційна ефективність	Управління інноваційним процесом (Орг.1)	0,40
	Корпоративна культура (Орг.2)	0,35
	Рівень адаптивності до змін (Орг.3)	0,25
Ринкові чинники	Конкурентоспроможність продукції (Рин.1)	0,45
	Розвиток ринків збуту (Рин.2)	0,35
	Партнерські зв'язки, кооперація (Рин.3)	0,20

* розроблено автором

Заключним етапом методу аналізу ієрархій є визначення пріоритетності альтернативних стратегій відносно кожного критерію. Для цього будується матриця парних порівнянь стратегій, здійснюється нормалізація значень та обчислення середніх вагових коефіцієнтів. У табл. 3.14 наведено результати оцінювання альтернативних стратегій для критерію «Інноваційний потенціал».

Таблиця 3.14 – Матриця для стратегій, що порівнюються для критерію «Інноваційний потенціал»*

Стратегії	Інвестиції	Розвиток компетенцій	Модернізація	Диверсифікація	Експансія	Вага
Інвестиції	1	2	3	4	3	0,33
Розвиток компетенцій	1/2	1	2	3	2	0,23
Модернізація	1/3	1/2	1	3	2	0,18
Диверсифікація	1/4	1/3	1/3	1	2	0,15
Експансія	1/3	1/2	1/2	1/2	1	0,11
Сума значень стовпців	2,41	4,33	6,83	11,5	10,00	1,00

* розроблено автором

Отримані результати свідчать, що для критерію «Інноваційний потенціал» найбільший пріоритет має стратегія інвестиційного зростання (0,33), оскільки саме вона забезпечує найбільший вплив на розвиток інноваційної складової підприємства. Водночас найменшу вагу отримала стратегія ринкової експансії (0,11), що свідчить про її вторинний характер у контексті формування внутрішнього інноваційного потенціалу.

У табл. 3.15 наведено розрахунок інтегральних пріоритетів стратегій із урахуванням ваг головних критеріїв, визначених у табл. 3.11.

Таблиця 3.15 – Оцінка стратегій на основі головних критеріїв*

Стратегія	Інноваційний потенціал (0,465)	Фінансова стабільність (0,16)	Організаційна ефективність (0,0975)	Ринкові чинники (0,2775)	Сумарна вага
Інвестиції	$0,33 \cdot 0,465 = 0,153$	$0,30 \cdot 0,16 = 0,048$	$0,28 \cdot 0,0975 = 0,027$	$0,20 \cdot 0,2775 = 0,055$	0,283
Розвиток компетенцій	$0,23 \cdot 0,465 = 0,107$	$0,40 \cdot 0,16 = 0,064$	$0,35 \cdot 0,0975 = 0,034$	$0,25 \cdot 0,2775 = 0,069$	0,274
Модернізація	$0,18 \cdot 0,465 = 0,084$	$0,20 \cdot 0,16 = 0,032$	$0,25 \cdot 0,0975 = 0,024$	$0,23 \cdot 0,2775 = 0,064$	0,204
Диверсифікація	$0,15 \cdot 0,465 = 0,07$	$0,05 \cdot 0,16 = 0,008$	$0,07 \cdot 0,0975 = 0,007$	$0,15 \cdot 0,2775 = 0,042$	0,127
Експансія	$0,11 \cdot 0,465 = 0,051$	$0,05 \cdot 0,16 = 0,008$	$0,05 \cdot 0,0975 = 0,005$	$0,17 \cdot 0,2775 = 0,047$	0,111

* розроблено автором

Інтегральна оцінка кожної стратегії отримана шляхом множення локальних ваг стратегій на вагові коефіцієнти відповідних критеріїв із подальшим підсумовуванням результатів.

За результатами інтегрального оцінювання найбільшу сумарну вагу отримала стратегія інвестиційного зростання (0,283), що свідчить про її найвищу пріоритетність для зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах розвитку інноваційного потенціалу.

Удосконалення управління інноваційним потенціалом є ключовим елементом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища. Інноваційний потенціал відображає наявну здатність до інновацій, тоді як інноваційна діяльність є фактичною реалізацією цієї здатності. Ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає системний підхід, що охоплює низку взаємопов'язаних складових. Серед них: стратегічне та поточне планування інноваційної діяльності, організація гнучкої структури, мобілізація ресурсів, управління знаннями та захист інтелектуальної власності, мотивація персоналу через заохочення та навчання, що розглядається як інвестиція в інтелектуальний капітал, регулювання та контроль інноваційних ризиків.

Управління інноваційним потенціалом тісно пов'язане з економічною безпекою, оскільки помилки на етапах формування та реалізації можуть спричинити ризики, зокрема відволікання ресурсів та провал інноваційних проєктів.

Аналіз різних стратегій зміцнення економічної безпеки підприємства, таких як стратегія інвестиційного зростання, стратегія розвитку компетенцій, модернізації, диверсифікації та експансії, показав, що найбільш пріоритетною є саме стратегія інвестиційного зростання. Це підтверджується інтегральними оцінками, які визначають активне фінансування інновацій як найефективніший підхід до зміцнення економічної безпеки з урахуванням інноваційного потенціалу.

Для нарощування інноваційного потенціалу доцільно застосовувати сучасні методології управління, такі як Agile, Scrum, Lean, Kanban та дизайн-мислення. Кожна з цих методологій має власні переваги, зокрема гнучкість, підвищення ефективності, скорочення витрат і зниження ризиків, а також певні обмеження, пов'язані з довгостроковим плануванням та залежністю від рівня організаційної культури і самоорганізації команди.

Проведене дослідження дозволило встановити, що для підприємств харчової галузі характерні різні моделі управління інноваційним потенціалом та рівні інтеграції інновацій у систему економічної безпеки. Так, ТОВ «Компанія Ензим» та ТОВ «Кормотех» демонструють активно-системний підхід до управління інноваціями, що базується на розвитку власних R&D-підрозділів, стабільному фінансуванні НДДКР та експортній орієнтації. Натомість ТзОВ «Перша приватна броварня» реалізує стабілізаційну модель із інтеграцією інновацій у виробничо-маркетингові процеси без суттєвого нарощування дослідницької складової. Для ПрАТ «Радомишль» та ТзОВ «Лінксел» характерна консервативна модель, орієнтована переважно на використання зовнішніх інноваційних рішень та підтримання поточної конкурентоспроможності.

Отримані результати підтверджують, що рівень інноваційного потенціалу та ефективність управління ним безпосередньо впливають на стан економічної безпеки підприємства, визначаючи його здатність до адаптації, технологічного оновлення та довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до третього розділу

1. Уточнено складові управління інноваційним потенціалом підприємства у розрізі традиційних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, регулювання та контроль), що дозволило сформувати

комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства. Визначено особливості реалізації кожної управлінської функції в контексті формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу, а також обґрунтовано їх взаємозв'язок із забезпеченням інноваційної та економічної безпеки підприємства.

2. Проведено порівняльний аналіз провідних методологій управління інноваційними проєктами (Agile, Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking) у контексті їхнього впливу на економічну безпеку підприємства, що дозволило визначити переваги, обмеження та специфіку їх застосування для підприємств харчової галузі. Встановлено, що адаптоване використання зазначених методологій сприяє підвищенню гнучкості управління, скороченню інноваційних ризиків, оптимізації використання ресурсів та посиленню здатності підприємств до швидкої адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3. Запропоновано класифікацію інноваційних профілів українських підприємств харчової галузі, яка дає змогу типізувати підприємства за рівнем зрілості, характером інноваційної активності та стратегічними орієнтирами інноваційного розвитку. Виділені профілі відображають особливості формування та використання інноваційного потенціалу, рівень інтеграції інновацій у систему управління підприємством, а також дозволяють визначати пріоритетні напрями зміцнення економічної безпеки залежно від типу інноваційної поведінки підприємства.

4. Розроблено опитувальник і систему бального оцінювання для визначення інноваційного профілю підприємства, що дозволило формалізувати процес діагностики інноваційної активності та забезпечити комплексне оцінювання рівня розвитку інноваційного потенціалу. Запропонований підхід дає можливість враховувати особливості інноваційної поведінки підприємств, здійснювати їх порівняльний аналіз, а також визначати сильні та слабкі сторони управління інноваційною діяльністю в системі забезпечення економічної безпеки.

5. Виконано ранжування результатів оцінювання, на основі якого здійснено типізацію підприємств за їхнім інноваційним профілем та визначено

їх місце в інноваційному середовищі галузі. Це дозволило виявити відмінності у рівні інноваційної активності, характері використання інноваційного потенціалу та ступені інтеграції інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Отримані результати створюють основу для вибору відповідних стратегій інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

6. Запропоновано систему показників оцінки інноваційного профілю підприємства, яка формує основу для уніфікованої методики вимірювання інноваційного потенціалу. Система поєднує статистичні, фінансові, процесні та результативні індикатори, що дозволяє комплексно оцінювати рівень інноваційної активності, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до комерціалізації інновацій. Використання запропонованих показників забезпечує більш об'єктивну діагностику інноваційного розвитку підприємств у системі економічної безпеки.

7. Розроблено модель управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки, яка інтегрує кадрові, фінансові, технологічні та правові складові інноваційного потенціалу й відображає їхній взаємозв'язок із рівнем економічної безпеки підприємства. Запропонована модель дозволяє комплексно оцінювати вплив інноваційної діяльності на стійкість підприємства, визначати ключові напрями управлінського впливу та забезпечувати узгодження інноваційних і безпекових цілей розвитку підприємства.

8. Розроблено методику формування інтегрального показника інноваційної безпеки підприємства (ІШБП), що дозволяє кількісно оцінювати рівень інноваційної безпеки на основі системи нормалізованих показників із урахуванням стимулюючих і дестимулюючих факторів. Запропонований підхід забезпечує комплексне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, враховує ефективність комерціалізації інновацій, динаміку НДДКР, швидкість виведення продукції на ринок та рівень захисту інтелектуальної власності, а також створює підґрунтя для прогнозування інноваційних ризиків і прийняття управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємства.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [22; 27; 31; 52], вказаних в загальному списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано теоретико-методичні засади, удосконалено науково-методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в системі забезпечення їх економічної безпеки в умовах зростання невизначеності, технологічних трансформацій та посилення зовнішніх ризиків. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. У роботі удосконалено категоріальний та теоретико-методичний апарат управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом уточнення сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства», який запропоновано розглядати як інтегровану систему кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових, що забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та формування його економічної безпеки. На відміну від традиційних підходів, інноваційний потенціал розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як динамічна система, здатна забезпечувати довгострокову стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища.

2. Обґрунтовано місце інноваційного потенціалу в системі потенціалів підприємства та визначено його взаємозв'язок із фінансовим, виробничим і кадровим потенціалами, що дозволило встановити його роль у формуванні економічної безпеки підприємства. Доведено, що інноваційний потенціал виконує інтегруючу функцію між операційною ефективністю, стратегічною адаптивністю та конкурентоспроможністю підприємства.

3. Систематизовано чинники та загрози, що визначають особливості формування й використання інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України. Встановлено, що на інноваційний розвиток галузі найбільше впливають валютні та логістичні обмеження, залежність від імпортних технологій, кадровий дефіцит у сфері НДДКР, недосконалість правового захисту інтелектуальної власності та низька доступність сучасних

фінансових інструментів. Обґрунтовано, що зазначені чинники формують додаткові ризики для забезпечення економічної безпеки підприємств галузі.

4. Проведено порівняльний аналіз підприємств харчової промисловості, що дозволило удосконалити підхід до типізації моделей управління інноваційним потенціалом шляхом виокремлення інтегрованої та децентралізованої моделей управління. На цій основі визначено домінантні стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі – активно-системну, консервативно-стабілізаційну та адаптивну. Встановлено, що вибір моделі управління інноваційним потенціалом залежить від рівня розвитку R&D-підрозділів, структури управління інноваціями та інтенсивності інноваційної діяльності підприємства.

5. Уточнено складові управління інноваційним потенціалом підприємства у розрізі традиційних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, регулювання та контроль). Це дозволило сформувати цілісну систему управління, орієнтовану на забезпечення інноваційної та економічної безпеки. Визначено особливості реалізації кожної управлінської функції в процесі формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

6. Порівняно провідні методології управління інноваційними проектами (Agile, Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking) у контексті їх впливу на економічну безпеку. Встановлено, що їх адаптоване застосування у харчовій промисловості сприяє зниженню ризиків, підвищенню гнучкості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та скороченню часу реалізації інноваційних проектів.

7. Запропоновано класифікацію інноваційних профілів підприємств та удосконалено науково-методичний підхід до їх оцінювання шляхом поєднання якісного опитувальника, системи бального оцінювання та кількісних індикаторів інноваційної активності, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику рівня інноваційного розвитку підприємства. Запропонований підхід забезпечує

можливість типізації підприємств залежно від характеру інноваційної діяльності та ступеня інтеграції інновацій у систему економічної безпеки.

8. Розроблено цільові стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємств відповідно до їх інноваційного профілю та рівня економічної безпеки, а також запропоновано підхід до вибору стратегій зміцнення економічної безпеки на основі застосування методу аналізу ієрархій Саатті (АНР). Це дозволило визначати пріоритетність управлінських рішень з урахуванням вагомості інноваційного потенціалу, фінансової стабільності, організаційної ефективності та ринкових чинників.

9. Удосконалено методичний інструментарій оцінювання інноваційної безпеки підприємства шляхом розроблення інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства (ІІБП), який враховує ресурсні характеристики інноваційної діяльності, ефективність комерціалізації інновацій, динаміку НДДКР, швидкість виведення продукту на ринок та рівень захисту інтелектуальної власності. Запропонований індекс дозволяє здійснювати комплексну оцінку інноваційної безпеки підприємства, прогнозувати інноваційні ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

10. Доведено, що ефективне управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в системі економічної безпеки потребує комплексного поєднання кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових механізмів управління. Запропоновані теоретико-методичні та прикладні рішення формують цілісну основу для підвищення адаптивності, інноваційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання зовнішніх ризиків та невизначеності. Їх практичне застосування сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств харчової промисловості та зміцненню їх економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. Вплив основних інструментів державного регулювання на економічну безпеку держави за демографічною та соціальною сферами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 8. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.146738>.
2. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54–59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>.
3. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том. 8 № 3. С. 241–245. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.
4. Баланюк І. Ф., Максимюк М. М. Види економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 142–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1(2)_27).
5. Башинська І. О., Бізюкова К. В. Системний підхід до профілактики кадрової безпеки підприємства. *Економіка (реалії часу)*. 2016. № 5 (27). С. 104–111. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No5/104.pdf>.
6. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
7. Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf.
8. Бойко В., Ліскевич С. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 7–11. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-1>.

9. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.
10. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 2 (312). С. 300–308. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-50](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-50).
11. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключєва Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 27-33.
12. Бушовська Л. Б., Гладун П.А. Аналіз інноваційної економіки України в умовах макроекономічної нестабільності». *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № (12/104). Том. 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11671>.
13. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.
14. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22–30. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/739>.
15. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36, С. 23–29. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/690>.
16. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39>.

17. Висновок Комітету Верховної Ради України з питань економічного розвитку. Переробна промисловість: зайнятість, економічне зростання, спроможна держава. 2022. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31367.pdf>.
18. Витвицька О., Сливінська О. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Випуск 8. № 3. С. 251–255. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>.
19. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12.
20. Вороніна В.Л., Спінжар Р.В. Аналіз підходів до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 109–115 URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/ekonomichniy_forum_1.pdf.
21. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : монографія. Одеса: Бондаренко М. О. 2015. 396 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/voloschuk_2015.pdf.
22. Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основна розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 303–308. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46)).
23. Гаврильченко О. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.9>.
24. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 192–196 URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf>.
25. Гапак Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія :*

Економіка. 2014. Вип. 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuiues_2014_2_15.

26. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки : монографія. Харків : ІНЖЕК. 2026. 240 с.

27. Гладун П. А. Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-19>.

28. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 100–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2016_4_16.

29. Гончар, О., & Долобанько, А. Інноваційні технології управління у забезпеченні економічної безпеки підприємств та розвитку їх потенціалу. *Development Service Industry Management*. 2025. 1. С. 272-277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(37))

30. Гончар, О., & Дацун, В. Управління торговельним бізнесом в умовах війни на засадах інноваційності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 330 (3). 454-459. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-72>

31. Григорук П., Гладун П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-44>.

32. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Бірюкова П. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 20–32. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32>.

33. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 318(3). С. 260–264. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>

34. Гужва А. М. Специфіка негативних зобов'язань у цивільному праві України. *Рекодифікація цивільного законодавства і система права України у контексті євроінтеграційних процесів* : Матер. всеукр. науково-практичн. конфер. за заг. ред. Є. О. Харитонova. м. Одеса, 8-9 лист. 2019 року. Одеса : Фенікс, 2019. С. 111–116.
35. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51-57. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf>.
36. Дацків Р.М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №7 (37). С.143–153.
37. Добрик Л.О. Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С.746–755. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf.
38. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2008_4_11.
39. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 312 с.
40. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021). Вип. 1. С. 65–69.
41. Драгун А. О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 64–71. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-11>.
42. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво; пер. з англ. Київ: Україна. 1994. 317 с.

43. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>.
44. Європейська Бізнес Асоціація у партнерстві з NEQSOL Holding «Індекс інвестиційної привабливості України 2024». URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>.
45. Євтушенко Н. О., Рязанцев Р. О. Сутність та структура інноваційного потенціалу. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2022. № 1–2 (39). С. 22–26. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2706/2598>.
46. Єпіфанова І., Джеджула В. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 338(1). С. 574–577. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-84>.
47. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 354–360. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20014/Yepifanova_Gladka_2018.pdf?sequence=1.
48. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
49. Живко З. Б., Сліпа О. З., Вольних А. І. Забезпечення соціально-економічної безпеки держави через призму кадрової безпеки підприємства». *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 2. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1606/1/%D0%96%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%BE.pdf>.
50. Житар М.О. Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 144–149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>.

51. Загуменна Ю. І. Погляди Ніколло Макіавеллі на публічну безпеку. *Право і безпека – Law and Safety*. 2023. № 4 (91). С. 119–128. <https://doi.org/10.32631/pb.2023.4.10>.
52. Зайцева О., Зайцев І., Гладун П. Цінність бізнес-аналітики в управлінні цифровими платформами. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 170–175. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(25)).
53. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2025, № 40-IV : станом на 31.03.2023. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2023. № 47-50, С.120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
54. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». № 848-VIII від 26 листопада 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
55. Закрижевська І., Гладун П. Управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 2. С. 251–257. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-31>
56. Іващенко Г.А. Ієрархія рівнів економічної безпеки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 6 (11). С. 52–56. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/11.pdf.
57. Йохна М. А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. К. : Видавничий центр «Акадмія». 2005. 400 с.
58. Каламбет (Юдіна) С.В., Кириленко Б.О. Економічна безпека як багаторівнева система. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 5. С. 344–349. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/62.pdf.
59. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 14–18.
60. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. Київ : Атіка. 2005. 432 с.

61. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 73–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_1_7.
62. Кириченко А. А., Кім Ю. Г. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 12(90). С. 53–65.
63. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>.
64. Колесніков А. Дослідження організаційно-інноваційних засад економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 2. С. 378–382. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-59](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-59).
65. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 3–6. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.3>
66. Краснокутська Н. С., Бубенець І. Г. Підприємницький потенціал торговельного підприємства: зміст, особливості та чинники формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 125–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_4_21.
67. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Випуск 19. № 2. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>.
68. Краус Н. М. Давід Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. *Історія економіки а економічної думки*. Київ : ЦУЛ. 2014. 159 с.

69. Кривдик М. О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції економічної безпеки. *Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії*. 2025. URL: <https://nauka.khmnu.edu.ua/wp-content/razovi/dis-krivduk-m.pdf>.
70. Лаврененко В. В., Махова Г.В., Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства на засадах ресурсної теорії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 3 (38). С. 397–408. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3285/3250>.
71. Лопатовський В., Новіцький О. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139–146. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>.
72. Македон В. В. Стрижоус М. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства і конкурентоспроможності на засадах інноваційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 79. С. 167–172. <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-28>.
73. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії : в 3 т. Київ : Політвидав України. 1982. Т.1–Т.3. 934 с.
74. Мігус І. П., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Міхно С. П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України. 2012. 274 с.
75. Муртіян В.І. Економічна безпека України : навч. пос. Київ. 1999. 462 с.
76. Назарчук О. Особливості захисту комерційної таємниці в трудових відносинах. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. №1 (41). С. 96–100. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2056>.
77. Наказ Державної служби статистики від 28 жовтня 2024 року № 253 «Методологічні положення державного статистичного спостереження «Інноваційна діяльність підприємств». URL. https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2024/253/253.pdf.

78. Наказ Міністерства фінансів України № 242 від 18.10.99 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку. 8 «Нематеріальні активи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>.

79. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Том. 1. С. 144–148. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-26>.

80. Новицький В. Інформаційно-інноваційні детермінанти сучасних глобальних конкурентних стратегій. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій*. Донецьк: ДонНУ. 2010. Ч.2. С. 536–542.

81. Нянько В. М., Андрушкевич З. М. Роль цифрового маркетингу в забезпеченні економічної безпеки підприємств за умов трансформації до низьковуглецевої економіки. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 428–438. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.428>.

82. Овчаренко Є. І., Севост'янов В. С. Нематеріальні ресурси як елемент потенціалу системи економічної безпеки підприємства: склад та властивості. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 450–463. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-450-463>

83. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація». *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308–317. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

84. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. Тренди та інновації в сучасній економіці: колективна монографія; за заг. ред. О. С. Іванілова. Харків: ХНУБА. 2015. С. 154–165. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2996>.

85. Офіційний сайт Державної статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

86. Паланиця М.М. Лобіювання бізнес інтересів в публічному управлінні: міжнародна практика застосування. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 130–135. <https://doi.org/10.30838/EP.195.130-135>.
87. Пастощук О. В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
88. Пічкур О. Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі. *Інтелектуальна власність*. 2003. № 12. С. 34–39.
89. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99-104.
90. Постанова НБУ № 5 від 02.01.2019. Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text>.
91. Постанова КМУ № 18 від 24.02.2022. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.
92. Постанова КМУ № 153 від 24.02.2022. Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2022-%D0%BF#Text>.
93. Помаз О., Чуйко В., Іоффе Є., Чуй К. Роль організаційної культури у формуванні іміджу та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №342(2). С. 182–190. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-28).
94. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 23–30.
95. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія : у 4-х т.; за ред. д. е. н., професора Прокопенко О. В. (гол. ред.), к. е.

н., доцента Школа В. Ю., к. е. н. Щербаченко В. О. Суми : Триторія. 2017. Т. 1. : Теорія та методологія управління інноваційною складовою економічної безпеки. С. 198–210.

96. Радченко Г., Левковська Т., Соболева А. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>.

97. Роледерс В. Розвиток потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-63>.

98. Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід’ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 62. С. 407–410. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62>.

99. Савченко О., Приступа Л. Новативний інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах нестабільності. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2024. № 4. С. 92–97. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-12>.

100. Самойлюк М., Акименко А. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/.

101. Серія: Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності. Керівництво Осло 2018. Настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації 4-те видання. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf.

102. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>.

103. Словник UA. Портал української мови та культури. Тлумачення терміна «безпека». URL: <https://bit.ly/4t465Ml>.

104. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй; перекл. з англ. Київ: Port-Royal. 2001. 612 с.
105. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. *Центр економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf.
106. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65-71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf.
107. Ткаченко А. М., Пожуєва Т. О., Севастьянов Р. В. Обґрунтування ролі економічної безпеки як інструмента захищеності суб'єкта господарювання на ринку логістичних послуг. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 4(82). С. 44–50. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-44-50](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-44-50).
108. Чіков І. А. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>.
109. Чумак Л. Ф. Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 209–212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_52.
110. Щебель, А. Сутність і види потенціалів підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. № 23. С. 90-94. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/203>.
111. Шевчук В. Українська економічна думка на тлі сучасного цивілізаційного розвитку. *Collection of scholarly papers. Published by the Ukrainian Free University in Munich*. Reihe: Studia. Band 18. München–Lviv. 1996. С. 48–66.
112. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.

113. Шостак Л., Бегун С., Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>.
114. Яненко І. Г., Бабкова-Пилипенко Н. П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Науковий погляд*. 2015. Том 4. № 14. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/465/643>.
115. Янковець Т. М. Взаємозв'язок потенціалу, економічної безпеки та розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_9_10.
116. Alazzam F. A., Tubishat B. M. A.-R., Savchenko O., Pitel N., Diuk O. Formation of an innovative model for the development of e-commerce as part of ensuring business economic security. *Business: Theory and Practice*. 2023. No 24 (2). P. 594–603. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19781>.
117. Barklie G. Which multinational companies are most exposed to the Ukraine-Russia conflict? 2022. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/ukraine-crisis/mncs-companies-risk-ukraine-russia-conflict/>.
118. Bidault F., Cummings T. Innovating through alliances: expectations and limitations. *R&D Management*. 1994. Volume 24. Issue 1. P. 1–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00845.x>.
119. Bizmanualz What Are Two Characteristics of Lean Manufacturing? 2025. URL: <https://www.bizmanualz.com/improve-business-processes/what-are-two-characteristics-of-lean-manufacturing.html>.
120. Brodny J., Tutak M. Assessing the level of innovativeness and digitalization of enterprises in the European Union States, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Volume 10. Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100210>.
121. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Distinguished Fellow, Institute for the Future*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

122. Country official statistics, National Statistical Organizations and/or Central Banks; National Accounts data files, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); Staff estimates, World Bank «Manufacturing, value added (% of GDP). Choose Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>.

123. Dam R. F. The 5 Stages in the Design Thinking Process. *IxDF – Interaction Design Foundation*. 2025. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>.

124. Daraojimba Ch, Nwasike Ch., Adegbite A., Ezeigweneme Ch., Gidiagba J. Comprehensive Review of Agile Methodologies in Project Management. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. Vol 5. No 1. P.190–218. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.717>.

125. Definition of «security» from the Cambridge Business English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/security>.

126. Dierickx I., Cool K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 1989. Vol. 35. No 12. P. 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.

127. During the sprint, what Scrum value must the team demonstrate to achieve the goal? 2022. URL: <https://brainly.com/question/29334067>

128. Elsbach K. D., Stigliani I. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*. 2018. Volume 44, Issue 6. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.

129. Fedulova L.I., Kolosh M.O. Innovative potential of the enterprise as a factor in ensuring the effectiveness of restructuring. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*. 2007. No 3. P. 48–51.

130. Global Innovation Index 2025. World Intellectual Property Organization (WIPO), 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>.

131. Introduction to Lean: Limerick : LBS Partners. 2014. URL: <https://www.shannonchamber.ie/wp-content/uploads/2015/11/01-Introduction-to-Lean-Booklet.pdf>.
132. Jakubek P., Marhasova V., Skoryk H., Herasymenko T., Polishchuk A. Strategic Management of Innovative Development of Enterprise Using Foresight Technologies as Part of Digitalization. *Pacific Business Review*. 2025. Volume 17. Issue 9. P. 145–153.
133. Kharkovyna O., Shi Guangming. Formation of Perspective Innovative Strategies for Evaluating the Management of Economic Development of Enterprises. *Economic herald of the Donbas*. 2024. No 4 (78). P. 144–150. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-144-149](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-144-149).
134. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenk I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2022. No 9(3). P. 31–38. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.03.004>.
135. Lööf H., Heshmati A. On the Relationship between Innovation and Performance: A Sensitivity Analysis. *Economics of Innovation and New Technology*. 2006. Volume 15. Issue 4-5. P. 317–344. <https://doi.org/10.1080/10438590500512810>.
136. Lohinova K. Theoretical basis of forming an economic security management system. *Current issues in the development of scientific fields: materials of the III International Scientific Conference*. June 14. 2024. Sumy. P. 49–52.
137. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Economics and finance – Scientific journal*. 2019. Vol. 7. Issue 2. P. 52–62.
138. Multinational Corporations Shape Global Value Chain Development. Chapter 2: An Investment Perspective on Global Value Chains. P. 64–106. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c9af0143184de77cb58ddd5adf024508-0350012021/related/9781464816833-ch2-1.pdf>.

139. Olkowicz J. U., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 56(2). P. 503–534. <https://doi.org/10.13166/jms/188913>
140. Narasimhan O., Rajiv S., Dutta S. Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves. *Marketing Science*. 2006. Vol. 25. Issue 5. P. 510–524. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0219>.
141. Penkala M. The Role of Human Capital in The Innovation Management Process. *Humanities and Social quarterly*. 2024. Vol. 31, No. 3. P 107–119. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.34>.
142. President Roosevelt’s Message to Congress on the Economic Security Program. URL: <https://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesvol9program.html>.
143. Sinha S. Key trade finance products: Definitions and use cases. 2024. URL: <https://academy.iccwbo.org/trade-finance/article/key-trade-finance-products-definitions-and-use-cases/>.
144. Tatli H. S. Linking Human Capital To Innovation Capability: A Dynamic Capabilities Perspective. *Karamanoglu Mehmetbey University Journal of Social and Economic Research*. 2024. Vol. 26 Issue 47. P 961–977. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.1463662>.
145. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Brothers. 1911. 144 p.
146. The Financial Benefits of Scrum. URL: <https://resources.scrumalliance.org/Article/financial-benefits-scrum>.
147. The official guide to the Kanban method. URL: <https://kanban.university/kanban-guide/>
148. Volodin S., Chekamova O. Theoretical foundations of formation and implementation of innovation potential in economic development. *Economics of the agricultural complex*. 2017. No 24(5). P. 65-72. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_5_3_-65-72.pdf
149. Zubko T., Kovshova I., Ilchenko N., Laptieva V., Vavdiichyk I. Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 3 No. 13 (111). P. 63–73. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>.

ДОДАТКИ

Додаток А



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
 «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ «ДЛЯ ЛЮДЕЙ – ЯК ДЛЯ СЕБЕ!»
 (ТЗОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»)
 вул. Джорджа Вашингтона, 10, м. Львів, Львівська обл., Україна, 79032
 тел. +38 (032) 251-26-80
 IBAN UA963223130000026009010030217 в АТ «Укресімбанк», МФО 322313, код ЄДРПОУ 31978272

вих. № 812 від 18.11.2025 р.

До спеціалізованої ради

Довідка

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Гладуна Павла Андрійовича на тему:
 «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки
 підприємства»*

Проведені здобувачем дослідження інноваційної діяльності ТОВ «Перша приватна броварня» дозволили охарактеризувати поточну стратегію в сфері інновацій як консервативно-стабілізаційну, виявити вузькі місця та окреслити напрямки стратегічного розвитку інноваційної діяльності. Впровадження методики оцінювання інноваційного профілю підприємства сприятиме стратегічному позиціонуванню підприємства ТОВ «Перша приватна броварня» та вибору ефективної стратегії у сфері інновацій.

Запропонований в дослідженні інтегральний показник інноваційної безпеки підприємства може бути використаний ТОВ «Перша приватна броварня» для визначення поточного рівня інноваційної безпеки та формування вектору розвитку інноваційного потенціалу. Рекомендації дисертаційного дослідження містять цінні пропозиції, що дозволять підвищити інноваційну складову економічної безпеки ТОВ «Перша приватна броварня».

З повагою, директор



Георгій АМБАРЦУМЯН



РАДОМИШЛЬ

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНИЙ КОМБІНАТ «РАДОМИШЛЬ»
(ПРАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ»)

вул. Микгород, 71, м. Радомишль, Житомирський р-н., Житомирська обл., Україна, 12201
тел. +38 (041) 250-01-90, e-mail: contact@ppb.com.ua
UA 183223130000026000000037144 в АТ «УКРЕКСІМБАНК»; м. Київ, МФО 322313, код ЄДРПОУ 05418365

вих. № 649

від 11.11.2025 р.

До спеціалізованої ради

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гладуна Павла Андрійовича на тему: «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства»

Запропоновані Гладуном П.А. положення з удосконалення інноваційної діяльності ПРАТ "ПБК "РАДОМИШЛЬ" будуть використані у стратегічному та поточному плануванні у 2026-2030 роках. Зокрема, впровадження методики дослідника сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень ПРАТ "ПБК "РАДОМИШЛЬ" у сфері управління інноваціями. Використання Інтегрального показника інноваційної безпеки підприємства (ІПБП) дозволило вибрати активно-системну інноваційну стратегію компанії. Попри тимчасове зниження короткострокової рентабельності дана стратегія є правильною для забезпечення довгострокової економічної безпеки та лідерства на експортних ринках.

Методологія дозволила виявити та акцентувати увагу менеджменту на необхідності зміцнення нефінансових аспектів інноваційної безпеки, а саме кадрового та правового захисту R&D-напрацювань. Окрім того, ПРАТ "ПБК "РАДОМИШЛЬ" планує використовувати адаптовану в дослідженні модель ієрархій для вибору оптимальної стратегії управління інноваціями.

Директор
ПРАТ «ПБК «Радомишль»



/ Сергій ГАВРИЛЕНКО /



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

30.03.2026 № 122/43

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гладуна Павла Андрійовича

на тему: «Управління інноваційним потенціалом в системі

забезпечення економічної безпеки підприємства»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії,

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 073 «Менеджмент»

Результати дисертаційного дослідження Гладуна П.А. на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» впроваджувалися у освітній процес Хмельницького національного університету протягом 2025-2026 навчального року.

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи Гладуна П.А. використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін, як: «Менеджмент», «Інноваційний менеджмент» для студентів спеціальності «Менеджмент».

Проректор з науково-педагогічної
 роботи Хмельницького
 національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



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

30.03.2026 № 122/44

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри менеджменту та адміністрування Гладуну Павлу Андрійовичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» приймав участь у виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Рудніченко Є.М.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного
 університету



Олег СИНЮК

Провідний фахівець
 науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДЮК

Таблиця Б.1 – Складові управління інноваційним потенціалом підприємства у розрізі традиційних функцій менеджменту*

Функції	Складова управління	Характеристика складової управління інноваційним потенціалом
1	2	3
ПЛАНУВАННЯ	Стратегічне планування інновацій та визначення інноваційної стратегії	– формулювання довгострокових цілей та пріоритетів інноваційної діяльності, що відповідають загальній стратегії підприємства; – вибір виду інноваційної стратегії (стратегія лідерства за інноваціями, наслідування, нішова стратегія тощо); – моніторинг ринкових тенденцій, технологічного прогресу, конкурентів, а також оцінка власних можливостей та ресурсів для інноваційної діяльності; – формування інноваційного портфеля (вибір та пріоритизація інноваційних проєктів, які відповідають стратегічним цілям та мають найбільший потенціал)
	Поточне планування інноваційної діяльності	– перетворення інноваційної стратегії на конкретні, керовані дії та заходи; – планування НДДКР, маркетингових інновацій, взаємодії із зовнішнім середовищем тощо на найближчі 1-2 роки
ОРГАНІЗУВАННЯ	Створення (удосконалення) організаційної структури, сприятливої для інноваційної діяльності	– формування гнучких, адаптивних структур (напр., крос-функціональних команд, інноваційних центрів, «інкубаторів» ідей), що сприяють міждисциплінарній співпраці та швидкому прийняттю рішень; – формування дієвої системи комунікації та обміну знаннями всередині підприємства, забезпечення ефективних каналів для вільного обміну ідеями, інформацією та досвідом між співробітниками та підрозділами
	Мобілізація і розподіл всіх видів ресурсів на здійснення інноваційної діяльності	– фінансове забезпечення (виділення достатніх фінансових ресурсів для НДДКР, експериментів, пілотних проєктів та комерціалізації інновацій); – формування матеріально-технічної бази (забезпечення доступу до необхідного обладнання, інструментів, програмного забезпечення та інфраструктури); – організація процесів формування і використання інформаційних ресурсів (забезпечення доступу до баз даних, наукових публікацій, патентної інформації, результатів ринкових досліджень тощо)
	Управління знаннями	– систематизація процесів збору, зберігання, поширення та використання знань (як формалізованих, так і неформалізованих) всередині підприємства
	Захист інтелектуальної власності	– розробка та впровадження механізмів юридичного та організаційного захисту патентів, ноу-хау, торгових марок та інших результатів інноваційної діяльності
	Формування і розвиток інноваційної культури	– культивування відкритості до нового, заохочення експериментів, толерантність до помилок, стимулювання творчості та ініціативи працівників на всіх рівнях

	Організація зовнішніх взаємодій з науковими установами, партнерами, постачальниками	– налагодження партнерств з університетами, науково-дослідними інститутами для проведення спільних досліджень та розробок; – реалізація спільних інноваційних проєктів з ключовими партнерами по ланцюгу створення цінності; – участь в інноваційних екосистемах: взаємодія зі стартапами, акселераторами, інноваційними кластерами для обміну ідеями та залучення зовнішніх інновацій
МОТИВУВАННЯ	Формування системи мотивації інноваційної діяльності	– визначення системи матеріальних і нематеріальних форм мотивування активізації інноваційної діяльності – від генерування і відбору інноваційних ідей до реалізації інноваційних проєктів; – реалізація заходів щодо заохочення творчості, співпраці, прийняття ризиків серед працівників
	Навчання та розвиток персоналу	– інвестування у підвищення кваліфікації працівників, розвиток нових навичок, що відповідають сучасним технологічним та ринковим вимогам
РЕГУЛЮВАННЯ	Адаптація та управління ризиками інноваційного потенціалу	– виявлення відхилень від плану та вживання необхідних коригуючих дій щодо їх усунення; – перерозподіл ресурсів, зміна термінів, коригування обсягу робіт, перегляд технічних вимог або навіть припинення проєкту, якщо його подальше продовження визнається недоцільним або ризики занадто високими
КОНТРОЛЬ	Постійний моніторинг процесів та етапів інноваційної діяльності	– реалізація механізму відстеження прогресу інноваційних проєктів; – контроль встановлених кількісних та якісних показників ефективності (KPI), напр., відсотку виконання бюджету, дотримання термінів реалізації етапів, рівень досягнення технічних параметрів тощо; – моніторинг інноваційних ризиків (технологічних, ринкових, фінансових, організаційних). Оцінюється їхня ймовірність та потенційний вплив, а також ефективність впроваджених заходів з їх мінімізації

*розроблено автором

Додаток В

Таблиця В.1 – Порівняння методологій управління інноваційними проектами в розрізі впливу на економічну безпеку*

Метод	Сутність методу	Вплив на економічну безпеку	Недоліки
1	2	3	4
Agile	Фокус: люди. Акцентує найбільшу увагу на забезпеченні ефективної співпраці між багатofункціональними командами, здатними до самоорганізації. Проект розбивається на маленькі підпроекти, які потім об'єднуються у готовий продукт. Метод можна використовувати у будь-яких випадках, де важлива гнучкість та командна робота	Основна перевага – гнучкість. Метод дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах, ринкових умовах або зворотний зв'язок від клієнта, та адаптувати продукт на будь-якому етапі. Завдяки регулярним тестам продукту, будь-які помилки можна виявити ще до того, як вони стануть серйозною проблемою	Складно довгостроково планувати бюджет і результати, особливо у великих компаніях. Також Agile залежна від самоорганізації команди – того, як люди вміють ухвалювати рішення, комунікувати, прислухатися до думки інших та співпрацювати
Scrum	Ітеративний підхід, що розбиває проєкти на короткі «спринти» (2-4 тижні), з фокусом на емпіричному контролі процесу (прозорість, інспекція, адаптація). Команди є самоорганізованими та крос-функціональними, керуючись цінностями, відданості, поваги, фокусу та відкритості	Забезпечує відчутний ROI через оптимізацію якості, графіка та бюджету, знижуючи витрати на виконання та покращуючи маржу. Значно зменшує ризики, виявляючи проблеми на ранніх стадіях, що робить корекційні дії швидшими та дешевшими. Підвищує залученість співробітників, що веде до зниження плинності кадрів та підвищення якості роботи	Вимагає значної підготовки та досвіду команди. Потребує суттєвої організаційної трансформації. Має проблеми з масштабуванням великих і складних проєктів. Не підходить для проєктів з жорстким планом. Можливе розповзання обсягу робіт та недотримання загальних термінів. Залежить від відданості команди та може страждати від частих зустрічей
Lean	Фокус: процеси. Систематичний підхід до максимізації цінності для клієнта шляхом усунення всіх видів втрат (Muda) по всьому ланцюгу створення цінності. Включає безперервне вдосконалення (Kaizen),	Підвищує ефективність та продуктивність, значно скорочуючи витрати за рахунок усунення відходів та оптимізації процесів. Покращує час виконання та швидкість реагування на ринкові зміни. Покращує задоволеність	Вимагає значних культурних змін та безперервних зусиль. Складна у впровадженні, особливо у великих організаціях. Не підходить для всіх типів бізнесу. Існує ризик надмірної стандартизації, що може придушити

	потік робіт та системи витягування (Just-In-Time), а також повагу до людей	клієнтів, що сприяє зростанню. Ефективно управляє ризиками через безперервне вдосконалення та залучення співробітників. Створює стійку конкурентну перевагу	інновації. Потребує залучення та відданості з усіх рівнів. Може призвести до скорочення робочих місць
Kanban	Базується на відмові від загальноприйнятих установлених підходів до організації виробництва. Гнучка методологія, що візуалізує роботу на дошках Kanban, обмежує незавершену роботу (WIP) та максимізує ефективність через безперервний потік. Заохочує еволюційні зміни, поважає поточні процеси та сприяє лідерству на всіх рівнях	Підвищує ефективність та продуктивність, скорочуючи час циклу та збільшуючи пропускну здатність. Покращує передбачуваність та надійність доставки. Ефективно управляє ризиками, забезпечуючи прозорість та швидкі цикли зворотного зв'язку. Знижує витрати та усуває відходи, мінімізуючи надлишкові запаси. Підвищує задоволеність клієнтів та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни	Може призвести до надмірного спрощення завдань або інформаційного перевантаження. Обмежена корисність для складних або творчих проєктів. Важко відстежувати довгостроковий прогрес та стратегічне планування. Залежить від стабільності процесу та постійного оновлення. Можлива відсутність чіткого представлення часу виконання завдань та невиконання лімітів WIP
Дизайн-мислення	Нелінійний, ітеративний та орієнтований на людину підхід до вирішення проблем. Включає п'ять етапів: емпатія, визначення, генерування ідей, прототипування та тестування. Заохочує співпрацю, експериментування та переосмислення проблем для створення інноваційних рішень, що є бажаними, здійсненими, життєздатними та відповідальними	Підвищує задоволеність клієнтів та лояльність, що веде до зростання. Стимулює інновації та конкурентну перевагу. Зменшує ризики та покращує результати за рахунок раннього виявлення проблем та ітеративного тестування. Оптимізує розподіл ресурсів та ефективність. Забезпечує економічну життєздатність рішень	Може бути трудомістким та дорогим, особливо на етапах дослідження та прототипування. Схильний до упереджень. Іноді занадто сфокусований на кінцевому користувачі, нехтуючи іншими зацікавленими сторонами. Виклики у впровадженні та масштабуванні інноваційних рішень. Можливий опір змінам та відсутність чітких метрик успіху

* сформовано автором за [119, 123, 124, 127, 128, 131, 146, 147]

Анкета для визначення інноваційного профілю підприємства

Мета опитування: визначення інноваційного профілю підприємства та оцінка рівня розвитку його інноваційного потенціалу.

Інструкція: оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає поточному стану підприємства.

1. Чи впроваджувало підприємство нові або суттєво вдосконалені продукти протягом останніх років?

- ☐ Так, це були продукти, абсолютно нові для ринку
- ☐ Так, це були продукти, нові для підприємства, але вже існуючі на ринку
- ☐ Ні, підприємство не впроваджувало нових або значно вдосконалених продуктів

2. Яким чином здійснювалася розробка продуктових інновацій?

- ☐ Розробка здійснювалася переважно власними силами
- ☐ Інновації були придбані в інших компаній або створені спільно із зовнішніми партнерами
- ☐ Не застосовується

3. Чи впроваджувало підприємство інновації у бізнес-процесах?

- ☐ Так, впроваджувало
- ☐ Ні, не впроваджувало

4. Яким чином здійснювалася розробка процесних інновацій?

- ☐ Розробка здійснювалася переважно власними силами
- ☐ Інновації були придбані в інших компаній або створені спільно із зовнішніми партнерами
- ☐ Не застосовується

5. Чи здійснювало підприємство незавершені інноваційні проєкти?

- ☐ Так, діяльність здійснювалася, але ще не завершилася впровадженням інновацій
- ☐ Так, діяльність здійснювалася, але проєкти були припинені
- ☐ Ні, подібна діяльність не здійснювалася

6. Чи розглядало підприємство можливість здійснення інноваційної діяльності?

- ☐ Так, така можливість розглядалася
- ☐ Ні, така можливість не розглядалася
- ☐ Не застосовується (підприємство впроваджувало інновації)

7. Наскільки важливим для підприємства є оновлення асортименту продукції?

- ☐ Дуже важливе
- ☐ Важливе
- ☐ Дещо важливе
- ☐ Не важливе

8. Який підхід підприємство використовує для підвищення ефективності діяльності?

- ☐ Активне інвестування у внутрішню розробку та впровадження нових процесів
- ☐ Використання готових рішень і технологій, доступних на ринку
- ☐ Підтримання поточної ефективності без суттєвих змін

9. Чи відчуває підприємство потребу у змінах?

- ☐ Так, існує потреба у радикальних змінах
- ☐ Так, необхідні певні зміни для адаптації
- ☐ Ні, підприємство задоволене поточною ситуацією

10. Чи має підприємство виділені ресурси для інноваційної діяльності?

- ☐ Так, підприємство має значні ресурси
- ☐ Так, наявні певні, але обмежені ресурси
- ☐ Ні, окремі ресурси не виділяються

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 303–308. (0,78 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції наукових підходів до трактування категорій «потенціал» та «конкурентний потенціал» підприємства як фундаментальних елементів стратегічного управління. Автором систематизовано етапи розвитку концепції потенціалу, від класичних ресурсних теорій до сучасних багатовимірних моделей, що інтегрують інтелектуальні, інноваційні та цифрові активи. – 0,25 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Григорук П., Гладун П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. (0,63 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні та ідентифікації взаємозв'язків між інноваційним потенціалом та системою економічної безпеки підприємства як взаємообумовлених об'єктів управління. Автором розкрито сутність інноваційного потенціалу як здатності суб'єкта господарювання до безперервного створення та впровадження інновацій з метою зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. – 0,3 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Зайцева О., Зайцев І., Гладун П. Цінність бізнес-аналітики в управлінні цифровими платформами. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 170–175. (0,67 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні стратегічної значущості бізнес-аналітики як важливого активу та інструменту прийняття управлінських рішень у менеджменті цифрових платформ. Автором

досліджено та систематизовано специфічні характеристики цифрових платформ за критеріями технологічності, сфери діяльності та механізмами створення доданої вартості. – 0,23 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гладун П. Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. (0,89 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, DOAJ, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Бушовська Л. Б., Гладун П. А. Аналіз інноваційної економіки України в умовах макроекономічної нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 2. № 12 (104). С. 31–36 (0,60 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні стану та динаміки інноваційного розвитку економіки України в контексті забезпечення макроекономічної стабільності та національної безпеки. Автором проаналізовано вплив воєнних дій та глобальних викликів на інноваційну активність промислових підприємств, ідентифіковано основні бар'єри на шляху технологічного оновлення економіки. – 0,3 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, iThenticate, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6. Закрижевська І., Гладун П. Управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 2. С. 251–257. (0,58 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці концептуального підходу до інтеграції управління інноваційним потенціалом у загальну систему економічної безпеки підприємства. Автором обґрунтовано та запропоновано модель управління, яка базується на циклічному механізмі – від стратегічного планування до контролінгу ефективності інноваційних проєктів, що забезпечує синергію між інноваційною стратегією та цілями безпекового розвитку підприємства. – 0,3 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Григорук П. М., Гладун П.А. Аналіз підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» SMTESM-2023* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 грудня 2023 р.). Хмельницький : Copyright, Хмельницький національний університет, 2023. С. 217–218. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у проведенні порівняльного аналізу сучасних вітчизняних та міжнародних методологій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в умовах зростаючої ринкової невизначеності. – 0,06 умов. друк. арк.).

8. Р. Hladun, I. Zakryzhevska. Analysis of the innovative potential of food industry enterprises in the context of digital transformation. *Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів* : матеріали: VII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 93–95. (0,13 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у проведенні комплексного аналізу трансформації структури інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості під впливом концепції FoodTech, а також в обґрунтуванні необхідності переходу від кількісних до якісних індикаторів цифрової зрілості бізнес-процесів при оцінюванні рівня економічної стійкості галузі. – 0,06 умов. друк. арк.).

9. Гладун П. Характеристика інноваційних профілів підприємств. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 6 листопада 2025 р.). Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. С. 247–249. (0,16 умов. друк. арк.).

10. Гладун П. Інноваційний потенціал як домінанта превентивної системи економічної безпеки підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції «Крок у науку»*: збірник наукових тез доповідей (м. Хмельницький, 30 квітня 2026 р.). Університет економіки і підприємництва, 2026. С. 11–13 (0,16 умов. друк. арк.).

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Науково-практична конференція «Крок у науку» (м. Хмельницький, 30 квітня 2026 р.). Університет економіки і підприємництва – участь дистанційна.

2. V Міжнародна науково-практична конференція Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи (м. Львів, 6 листопада 2025 р.). Львівський торговельно-економічний університет – участь дистанційна.

3. VII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). Хмельницький національний університет – участь очна.

4. X Міжнародна науково-практична конференція Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» SMTESM-2023 (м. Хмельницький, 15 грудня 2023 р.). Хмельницький національний університет – участь дистанційна.