Т. РЯБОВОЛИК
А. МУЗИЧЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

ПІДРУЧНИК

КРОПИВНИЦЬКИЙ
2026

Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

Т. Рябоволик, А. Музиченко

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Підручник

Кропивницький

2026

УДК 658:[005.21+330.341.1](075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського національного технічного університету
(Протокол №2 від 02.11.2026)

Рецензенти:
Олена Станіславик – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Ольга Кібік – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів, Національний університет «Одеська юридична академія»

Рябоволик Т., Музиченко А. Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств : підручник. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 504 с.

Підручник для навчальної дисципліни «Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств» спрямований на формування у здобувачів ступеня доктора філософії системного наукового бачення закономірностей, механізмів і управлінських інструментів довгострокового розвитку підприємств на основі поєднання стратегічних рішень та інноваційних перетворень.

ISBN 978-617-7942-42-8

ЗМІСТ

ВСТУП 9

Тема 1. 11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 11

1. Стратегічний розвиток підприємства та його взаємозв'язок з інноваційним розвитком 11
2. Еволюція наукових концепцій довгострокових змін підприємств 19
3. Сучасні наукові дискусії та обмеження класичних підходів 25
4. Ідентифікація дослідницьких прогалин і формулювання авторського наукового внеску 31
Висновки до теми 1 39

Література 40
Українські наукові джерела 40
Міжнародні та європейські наукові джерела 41
Джерела з методології наукових досліджень та аналітичні матеріали ... 41

Тема 2. 42
СТРАТЕГІЧНІ ПОТРЕБИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 42

1. Зміст і діагностика проблем стратегічного розвитку підприємства 42
2. Передумови перегляду цілей, напрямів діяльності та продуктового профілю 51
3. Оцінювання внутрішніх можливостей, ресурсів і обмежень оновлення58
4. Формування пріоритетів стратегічного й інноваційного розвитку 67
Висновки до теми 2 75

Література 76
Українські наукові джерела 76
Міжнародні наукові та методологічні джерела 77
Додаткові сучасні українські та міжнародні дослідження 78

Тема 3. 79
ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 79

1. Формування довгострокових цілей та стратегічних пріоритетів..... 79
2. Вибір перспективних напрямів на основі ресурсів і компетентностей підприємства 86
3. Розроблення, порівняння й обґрунтування стратегічних альтернатив 95
4. Інтеграція ESG-цілей у вибір траєкторії розвитку 104
Висновки до теми 3 114

Література 115
Українські наукові джерела 115
Міжнародні наукові та методологічні джерела 116
Європейські нормативні та аналітичні джерела з ESG 116

Тема 4. 118
СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ, ОНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 118

1. Органічне зростання як стратегія розвитку підприємства 118
2. Диверсифікація та створення нових напрямів діяльності 126
3. Оновлення продуктового портфеля і бізнесового профілю 134
4. Порівняльний аналіз альтернатив зростання й організаційного оновлення 143
Висновки до теми 4 150

Література 152
Українські наукові джерела 152
Міжнародні та європейські наукові джерела 152
Додаткові рекомендовані джерела 153

Тема 5. 154
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 154

1. Моделювання процесів стратегічного розвитку за умов цифровізації та глобалізації..... 154
2. Побудова концептуальної моделі: змінні, зв'язки, припущення..... 162
3. Математичне та комп'ютерне моделювання стратегічних альтернатив171
4. Інтерпретація моделей для обґрунтування управлінських рішень.... 183
Висновки до теми 5..... 192

Література 194
Українські наукові джерела 194
Європейські статистичні, аналітичні та наукові джерела..... 195
Міжнародні методологічні джерела та стандарти 195

ТЕМА 6..... 197
УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 197

1. Трансформація стратегічних цілей на управлінські рішення і дії 197
2. Узгодження повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення 207
3. Організаційні механізми реалізації стратегії в цифровому та глобальному середовищі 217
4. Аналіз причин розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням 226
Висновки до теми 6..... 236

Література 237
Українські наукові джерела 237
Європейські та міжнародні наукові джерела 238

Тема 7. 240
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 240

1. Інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії..... 240
2. Визначення інноваційних пріоритетів і перспективних напрямів пошуку 249
3. Узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями..... 258
4. Наукові підходи до дослідження інноваційних трансформацій підприємства 268
Висновки до теми 7 280

Література 282
Українські наукові джерела 282
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 283
Європейські наукові та аналітичні джерела 283
Додаткові джерела з інноваційного менеджменту та інтелектуальної власності 284

Тема 8. 285
ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ 285

1. Сутність і структура портфеля інноваційних ініціатив 285
2. Критерії порівняння ініціатив: внесок, ресурси, результативність ... 293
3. Балансування поточних і перспективних інноваційних розробок..... 303
4. Управлінські рішення про започаткування, розвиток, коригування чи завершення ініціатив..... 311
Висновки до теми 8 321

Література 323
Українські наукові джерела 323
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 324
Зарубіжні наукові дослідження та європейський досвід 325
Додаткове сучасне українське джерело 325

Тема 9. 326
ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТВОРЕННЯ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ 326

1. Внутрішнє підприємництво як механізм оновлення підприємства ... 326
2. Інструменти ініціювання інноваційних ідей працівниками 334
3. Автономні команди та створення нових бізнес-напрямів 344
4. Розподіл ресурсів, відповідальності та прав на інноваційні результати 352
Висновки до теми 9 365

Література 367
Українські наукові джерела 367
Європейські та міжнародні наукові дослідження 368
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 369
Нормативно-правові джерела України 369
Додаткове джерело з управління інтелектуальною власністю 369

Тема 10. 370
УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ 370

1. Управління дослідженнями й розробками відповідно до стратегічних пріоритетів 370
2. Етапи впровадження та комерціалізації інноваційних результатів ... 380
3. Механізми створення цінності та взаємодії з користувачами 390
4. Оцінювання соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових наслідків 398
Висновки до теми 10 410

Література 412
Українські наукові джерела 412
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 413
Європейські наукові дослідження та концепції відповідальних інновацій 414
Нормативно-правові джерела України 414
Нормативно-правові та регуляторні джерела Європейського Союзу ... 414

Тема 11. 416
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ 416

1. Ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив 416
2. Корпоративні й зовнішні джерела фінансування інновацій 424
3. Підготовка пропозицій щодо фінансування наукових досліджень і проєктів 434
4. Управління інтелектуальною власністю: правова охорона та використання результатів 444
Висновки до теми 11 458

Література 460
Українські наукові джерела 460
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 461
Європейські програми фінансування та проєктного управління 461
Нормативно-правові джерела України 462
Додаткові джерела з економічного оцінювання та стратегічного управління 462

Тема 12. 463
НАУКОВО-ПРИКЛАДНА МАЙСТЕРНЯ «СТРАТЕГІЯ – ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС – РЕЗУЛЬТАТ» 463

1. Виявлення прикладної проблеми стратегічного чи інноваційного розвитку 464
2. Модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом 471
3. Розроблення проєкту, критеріїв оцінювання та плану впровадження 479
4. Наукова апробація concept note, ресурсне обґрунтування й комунікація змін 488
Висновки до теми 12 498

Література 500
Українські наукові джерела 500
Міжнародні та європейські наукові дослідження 501
Європейські методологічні джерела щодо моделювання, проєктування та оцінювання 501

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств» спрямована на формування у здобувачів ступеня доктора філософії системного наукового бачення закономірностей, механізмів і управлінських інструментів довгострокового розвитку підприємств на основі поєднання стратегічних рішень та інноваційних перетворень. Її зміст охоплює теоретико-методологічні підходи до дослідження стратегічного й інноваційного розвитку, визначення стратегічних потреб і можливостей підприємства, обґрунтування альтернатив зростання, організаційного оновлення та трансформації бізнес-моделей. Особлива увага приділяється моделюванню процесів розвитку в умовах цифровізації та глобалізації, управлінню реалізацією стратегій, формуванню портфелів інноваційних ініціатив, розвитку внутрішнього підприємництва, комерціалізації результатів досліджень і розробок, фінансуванню інноваційної діяльності та захисту інтелектуальної власності. Дисципліна забезпечує інтеграцію наукового пошуку з розробленням практично значущих управлінських рішень, оцінюванням їх результативності та апробацією авторських моделей і проєктних пропозицій.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів ступеня доктора філософії цілісної системи теоретичних знань, методологічних підходів і дослідницько-прикладних компетентностей з менеджменту стратегічного та інноваційного розвитку підприємств, необхідних для самостійного виявлення й розв’язання складних наукових і управлінських проблем, моделювання процесів стратегічних змін, обґрунтування траєкторій довгострокового розвитку, проєктування та реалізації інноваційних ініціатив, оцінювання їх економічних і суспільних результатів та створення нових знань і науково обґрунтованих новацій у сфері менеджменту.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

1. поглиблення розуміння теоретичних засад, еволюції концепцій і дослідницьких підходів до стратегічного та інноваційного розвитку підприємств, визначення наукових прогалин і перспективних напрямів дослідження;

2. формування здатності діагностувати стратегічні потреби підприємства, оцінювати його внутрішні можливості, ресурси, компетентності та обмеження довгострокового розвитку;

3. опанування науково-методичних підходів до визначення стратегічних цілей, формування пріоритетів, розроблення й порівняння альтернатив розвитку з урахуванням критеріїв стійкості та ESG;

4. дослідження стратегій органічного зростання, диверсифікації, оновлення продуктового й бізнесового профілю підприємства та обґрунтування вибору відповідної траєкторії розвитку;

5. набуття навичок побудови та перевірки концептуальних, математичних і комп'ютерних моделей стратегічного розвитку підприємств, використання цифрових інструментів і сценарного аналізу;

6. формування вмінь перетворювати стратегічні пріоритети на узгоджені управлінські рішення, організаційні зміни, ресурсні плани, індикатори виконання та механізми контролю реалізації стратегії;

7. розкриття ролі інновацій як складової корпоративної стратегії, визначення інноваційних пріоритетів, інструментів пошуку ідей та їх узгодження з довгостроковими цілями підприємства;

8. опанування методів формування, оцінювання, пріоритизації та балансування портфеля інноваційних ініціатив з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і очікуваної цінності;

9. дослідження механізмів внутрішнього підприємництва, створення нових напрямів діяльності, формування автономних команд і розподілу відповідальності за інноваційні результати;

10. розвиток здатності організовувати дослідження та розробки, планувати етапи впровадження й комерціалізації інновацій, оцінювати економічні, соціальні, етичні, екологічні й правові наслідки управлінських рішень;

11. формування навичок визначення джерел фінансування інновацій, підготовки проєктних і грантових пропозицій, управління результатами інтелектуальної діяльності та вибору способів правової охорони;

12. набуття досвіду розроблення й апробації авторських концептуальних моделей, науково-прикладних проєктів і concept notes, їх аргументованого представлення фаховій аудиторії з дотриманням академічної доброчесності..

Тема 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

План теми:

1. Стратегічний розвиток підприємства та його взаємозв'язок з інноваційним розвитком.
2. Еволюція наукових концепцій довгострокових змін підприємств.
3. Сучасні наукові дискусії та обмеження класичних підходів.
4. Ідентифікація дослідницьких прогалин і формулювання авторського наукового внеску.

1. Стратегічний розвиток підприємства та його взаємозв'язок з інноваційним розвитком

В умовах прискорення технологічних змін, посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки, зростання ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища стратегічний розвиток підприємств набуває принципово нового змісту. Якщо традиційні концепції управління переважно орієнтувалися на забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій, то сучасна управлінська парадигма передбачає формування здатності підприємства систематично оновлювати власні компетентності, трансформувати бізнес-процеси, створювати інноваційні продукти та адаптуватися до структурних змін економічного середовища.

Важливу роль у розвитку теоретичних засад стратегічного управління підприємствами відіграли дослідження українських науковців. Зокрема, З. Є. Шершньова розглядає стратегічне управління як систему, що забезпечує формування довгострокових орієнтирів діяльності підприємства, узгодження стратегічних цілей із наявним потенціалом та організацію їх практичної реалізації. У працях дослідниці наголошується на необхідності системного поєднання різних напрямів стратегічного розвитку, включаючи економічний, інноваційний, організаційний і соціальний [1; 2].

Л. І. Федулова обґрунтовує важливість інноваційного розвитку як системного економічного процесу, що охоплює формування інноваційного потенціалу, створення та використання нових знань, технологічне оновлення й організаційні перетворення. З позицій цього підходу інноваційний розвиток не можна обмежувати впровадженням окремих технічних нововведень, оскільки він передбачає комплексну зміну способів створення економічної цінності [4; 5].

У монографії С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко «Управління інноваційним розвитком в умовах

технологічних трансформацій» досліджено значення цифровізації, управління знаннями та технологічних змін для формування передумов випереджального розвитку організацій. Автори акцентують увагу на необхідності врахування сучасних технологічних трансформацій у процесах управління інноваційним розвитком [3].

Наукове осмислення стратегічного й інноваційного розвитку потребує не лише визначення сутності кожної із зазначених категорій, а й дослідження характеру їх взаємозв'язку, особливостей інтеграції та впливу на довгострокову результативність діяльності підприємства.

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства

У загальноекономічному розумінні розвиток підприємства характеризує процес якісних і кількісних змін у його діяльності, що супроводжується трансформацією ресурсного потенціалу, організаційної структури, управлінських процесів, технологій, компетентностей та результатів господарювання.

Водночас поняття «розвиток» є значно ширшим за поняття «економічне зростання». Зростання передусім відображає кількісне збільшення масштабів діяльності підприємства, тоді як розвиток характеризує системні перетворення, які можуть відбуватися навіть за умов тимчасового скорочення виробництва або фінансових результатів.

Наприклад, підприємство може збільшити обсяги виробництва продукції на 15 % шляхом інтенсивнішого використання наявного обладнання, не змінюючи при цьому технології, організаційну структуру або бізнес-модель. У такому випадку відбувається економічне зростання, проте якісні характеристики функціонування підприємства можуть залишатися незмінними.

Натомість упровадження нової технології виробництва, перехід до цифрового управління операційними процесами, освоєння принципово нового продукту або формування іншої моделі взаємодії зі споживачами можуть характеризувати розвиток навіть за відсутності негайного збільшення фінансових показників.

З позицій сучасного менеджменту стратегічний розвиток підприємства доцільно визначати як цілеспрямований, довгостроково орієнтований процес системних кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, що забезпечується формуванням та реалізацією управлінських рішень, розвитком ресурсів і компетентностей, організаційною адаптацією та оновленням способів створення цінності з метою досягнення визначених стратегічних результатів.

Запропоноване узагальнення спирається на системний підхід до стратегічного розвитку, представлений у працях З. Є. Шершньової, та сучасні концепції організаційної трансформації [1; 2; 8].

У межах такого трактування стратегічний розвиток характеризується декількома сутнісними ознаками.

По-перше, довгостроковою орієнтацією. Стратегічний розвиток передбачає формування бажаного майбутнього стану підприємства та визначення послідовності управлінських дій, необхідних для його досягнення. Водночас довгостроковість не означає незмінності обраного напряму протягом усього періоду реалізації стратегії.

По-друге, системним характером змін. Стратегічний розвиток охоплює не лише окремі функціональні підрозділи або виробничі процеси, а підприємство як цілісну соціально-економічну систему. Тому зміни технологій потребують відповідних змін компетентностей персоналу, управлінських процедур, організаційної структури та системи мотивації.

По-третє, цільовою спрямованістю. На відміну від випадкових організаційних змін, стратегічний розвиток передбачає узгодження перетворень із визначеними цілями підприємства, його місією, ресурсним потенціалом і перспективними можливостями.

По-четверте, адаптивністю. Розвиток підприємства відбувається в умовах динамічного середовища, тому стратегічні рішення мають враховувати можливість зміни ринкових умов, технологій, поведінки споживачів та інституційних вимог.

По-п’яте, орієнтацією на формування нових можливостей. Результатом стратегічного розвитку є не лише підвищення поточної економічної ефективності, а й створення передумов для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Для більш чіткого розмежування категорій, які використовуються в теорії стратегічного менеджменту, доцільно розглянути їх порівняльну характеристику, наведену в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних категорій, пов’язаних зі стратегічним та інноваційним розвитком підприємства

Категорія	**Економіко-управлінська сутність**	**Основні характеристики**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Економічне зростання	Кількісне збільшення масштабів діяльності підприємства	Зростання виробництва, доходів, активів, обсягів реалізації	Збільшення масштабів господарської діяльності
Розвиток підприємства	Сукупність кількісних і якісних змін у діяльності підприємства	Трансформація структури, процесів, ресурсів і компетентностей	Перехід підприємства до нового якісного стану
Стратегічний розвиток	Довгостроково орієнтовані системні зміни, спрямовані на досягнення стратегічних цілей	Цілеспрямованість, системність, адаптивність, перспективна орієнтація	Формування стійких передумов довгострокової результативності
Інноваційний розвиток	Якісні зміни, що ґрунтуються на створенні, впровадженні та використанні інновацій	Оновлення продуктів, технологій, процесів, управлінських практик	Створення нової цінності та підвищення інноваційної спроможності

Категорія	Економіко-управлінська сутність	Основні характеристики	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
Організаційна трансформація	Суттєва зміна структури, бізнес-процесів, управлінських механізмів або бізнес-моделі	Комплексність, структурний характер, зміна організаційної логіки	Формування нової організаційної конфігурації
Стійкий розвиток	Розвиток із урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків	Збалансованість, відповідальність, довгострокова життєздатність	Поєднання економічної результативності із соціальною та екологічною цінністю

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі [1; 2; 4; 5; 8; 9; 16].

Наведене порівняння засвідчує, що стратегічний розвиток характеризує передусім цільову спрямованість і керованість довгострокових змін, тоді як інноваційний розвиток відображає їхній зміст, пов'язаний зі створенням та практичним використанням нових знань і рішень.

Таким чином, ці категорії не є тотожними, але перебувають у тісному функціональному взаємозв'язку.

1.2. Теоретичне розуміння інноваційного розвитку підприємства

Інноваційний розвиток підприємства є однією з найбільш досліджуваних категорій сучасного менеджменту, оскільки саме інновації дедалі частіше виступають основою формування конкурентних переваг, підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів і трансформації бізнес-моделей.

Теоретичні основи дослідження інновацій традиційно пов'язують із працями Й. Шумпетера, який розглядав економічний розвиток як процес реалізації нових комбінацій виробничих чинників. До них належать створення нових продуктів, використання нових способів виробництва, освоєння нових ринків, залучення нових джерел постачання та формування нових способів організації господарської діяльності.

Принципове значення шумпетерівського підходу полягає в тому, що інновації трактуються не лише як результат наукового або технічного відкриття, а як економічний процес практичного поєднання знань, ресурсів та підприємницьких можливостей.

Подальший розвиток теорії інновацій супроводжувався поступовим переходом від технологічного розуміння інноваційної діяльності до її системного, організаційного та стратегічного осмислення.

Л. І. Федулова у дослідженнях еволюції концепції інноваційного розвитку звертає увагу на розширення змісту інноваційних процесів, їх зв'язок з економічною динамікою, формуванням знань та інституційними перетвореннями [4]. У подальших працях дослідниця розглядає управління інноваційним розвитком підприємства через

взаємозв'язок інноваційного потенціалу, управлінських механізмів та економічних результатів [5].

Важливим методологічним орієнтиром є четверте видання Oslo Manual 2018, підготовлене OECD та Eurostat. У документі інновація на рівні підприємства визначається через новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес, який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів підприємства та впроваджений на ринок або фактично використовується в його діяльності [9].

Особливість цього визначення полягає в тому, що сам факт створення нового знання чи розроблення ідеї ще не означає наявності інновації. Необхідною умовою є її практична реалізація.

Згідно з Oslo Manual 2018 розрізняють дві основні групи бізнес-інновацій:

Продуктові інновації – упровадження нових або суттєво вдосконалених товарів чи послуг, які відрізняються від попередніх пропозицій підприємства.

Інновації бізнес-процесів – запровадження нових або суттєво вдосконалених процесів виконання функцій підприємства, зокрема виробництва, логістики, маркетингу, управління, інформаційного забезпечення та інших напрямів діяльності.

Варто враховувати, що в попередніх редакціях Oslo Manual використовувалася деталізована класифікація продуктових, процесних, маркетингових та організаційних інновацій. У редакції 2018 року організаційні й маркетингові нововведення охоплюються ширшою категорією інновацій бізнес-процесів [9].

Для теорії менеджменту принципово важливо розмежувати інноваційну діяльність, інноваційний процес та інноваційний розвиток.

Інноваційна діяльність охоплює сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які здійснюються для створення та впровадження інновацій.

Інноваційний процес відображає послідовність і взаємозв'язок етапів формування ідеї, проведення досліджень, розроблення рішення, його випробування, впровадження, поширення та подальшого вдосконалення. У сучасних умовах цей процес не завжди є лінійним, оскільки можливі повернення до попередніх етапів, одночасне виконання окремих робіт та взаємодія із зовнішніми учасниками.

Інноваційний розвиток характеризує більш комплексну категорію, оскільки передбачає накопичення результатів інноваційної діяльності та їх перетворення на якісні зміни підприємства.

Виходячи із зазначених положень, інноваційний розвиток підприємства можна визначити як системний процес якісного оновлення його діяльності на основі створення, засвоєння, впровадження та використання нових знань, технологій, продуктів, бізнес-процесів і управлінських рішень, що забезпечує формування нових можливостей створення цінності та довгострокової конкурентоспроможності.

Це визначення є узагальненням положень українських досліджень та міжнародних методологічних підходів [3–5; 9].

У сучасному управлінському середовищі інноваційний розвиток не обмежується діяльністю спеціалізованих науково-дослідних підрозділів. Його реалізація потребує інтеграції інновацій у виробничий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, фінансове планування, логістику, інформаційне забезпечення та корпоративне управління.

Саме тому підприємство може демонструвати інноваційний розвиток без створення принципово нового фізичного продукту. Наприклад, результатом інноваційної трансформації може бути впровадження цифрової платформи взаємодії з постачальниками, автоматизованої системи управління виробничими операціями або нової бізнес-моделі надання послуг.

1.3. Характер взаємозв'язку стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Стратегічний та інноваційний розвиток доцільно розглядати як два взаємопов'язані компоненти єдиного процесу довгострокових організаційно-економічних перетворень.

Стратегічний розвиток визначає цілі, пріоритети, перспективні напрями та очікувані результати діяльності підприємства. Інноваційний розвиток формує змістовне та інструментальне забезпечення досягнення цих цілей завдяки використанню нових знань, технологій, організаційних рішень і бізнес-моделей.

Водночас цей взаємозв'язок є двостороннім. З одного боку, стратегія формує вимоги до інноваційної діяльності, визначаючи, які саме інновації необхідні для реалізації довгострокових цілей. З іншого боку, інновації можуть створювати нові стратегічні можливості, що раніше не розглядалися підприємством.

Наприклад, виробниче підприємство, яке обирає стратегію підвищення операційної ефективності, може впроваджувати автоматизовані технології контролю якості та управління виробничими процесами. У цьому випадку інновації виступають інструментом реалізації визначеної стратегії.

Проте розроблення принципово нового продукту може відкрити підприємству доступ до нового ринку, змінити структуру споживачів і зумовити необхідність перегляду попередніх стратегічних цілей. У такому разі інновація стає чинником формування нової стратегії.

В українських наукових дослідженнях зазначена взаємодія розглядається з позицій інтеграції інноваційної політики у стратегічне управління. Зокрема, Т. В. Шталь, О. О. Тищенко та О. І. Пилипчатіна досліджують стратегічний інноваційний розвиток підприємств на теоретико-методологічному рівні [6]. О. Попело та І. Олифіренко акцентують увагу на необхідності узгодження інноваційної стратегії з конкурентним становищем, інноваційним потенціалом і процесами

цифровізації [7].

Сучасне бачення стратегічних засад інноваційного розвитку відображено також у дослідженні Н. С. Шалімової та І. В. Ніколаєва, у якому розглядається взаємозв'язок цифровізації, технологічних трансформацій, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств [8].

Для систематизації характеру такого взаємозв'язку в табл. 1.2 представлено основні напрями інтеграції стратегічного та інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні напрями взаємозв'язку стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Стратегічний пріоритет	**Напрям інноваційного розвитку**	**Управлінський механізм інтеграції**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Зміцнення конкурентних позицій	Продуктові та технологічні інновації	Формування інноваційного портфеля відповідно до конкурентної стратегії	Посилення диференціації та конкурентоспроможності
Підвищення операційної ефективності	Процесні та управлінські інновації	Цифровізація, автоматизація, оптимізація бізнес-процесів	Підвищення продуктивності та ресурсної ефективності
Освоєння нових ринків	Продуктові й бізнес-модельні інновації	Диверсифікація продуктового портфеля, розвиток нових каналів створення цінності	Розширення ринкових можливостей
Забезпечення адаптивності	Організаційні та цифрові інновації	Розвиток гнучких управлінських структур, аналітичних систем і механізмів реагування	Скорочення часу адаптації до змін
Забезпечення стійкості	Технологічні, ресурсозберігальні та організаційні інновації	Резервування критичних процесів, диверсифікація ресурсів, розвиток безперервності діяльності	Зменшення вразливості до зовнішніх потрясінь
Досягнення цілей сталого розвитку	Екологічні та соціально орієнтовані інновації	Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічні рішення та інноваційні програми	Поєднання економічних, соціальних і екологічних результатів

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 3; 5–9; 16; 18].

Взаємозв'язок стратегічного та інноваційного розвитку проявляється на рівні цілей, ресурсів, управлінських механізмів і результатів діяльності підприємства.

Доцільно розрізняти три основні форми інтеграції:

Стратегічно зумовлена інноваційна діяльність. Інноваційні ініціативи формуються відповідно до вже визначених стратегічних пріоритетів підприємства. У цьому випадку стратегія є основою для вибору інновацій.

Інноваційно зумовлена стратегічна трансформація. Нові технологічні рішення, продукти або бізнес-моделі стають передумовою перегляду стратегічного позиціонування підприємства.

Взаємно адаптивний стратегічно-інноваційний розвиток. Стратегічні та інноваційні рішення формуються у процесі постійної взаємодії, а стратегічні цілі коригуються відповідно до нових можливостей, результатів експериментування та змін середовища.

Остання форма особливо важлива для підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності та швидкої технологічної динаміки.

1.4. Стратегічний та інноваційний розвиток як інтегрована управлінська система

Інтеграція стратегічного та інноваційного розвитку передбачає формування системи взаємопов'язаних управлінських процесів, орієнтованих на виявлення можливостей довгострокових змін, формування стратегічних цілей, визначення інноваційних пріоритетів, забезпечення ресурсів і контроль результативності.

На концептуальному рівні такий процес можна представити наступною послідовністю яка представлена на рисунку 1.

Зазначена послідовність є узагальненою концептуальною моделлю, а не емпірично перевіреним універсальним алгоритмом. У практичній діяльності окремі процеси можуть виконуватися одночасно, повторюватися або змінювати свою послідовність.

Ефективність інтегрованого менеджменту залежить від узгодженості управлінських рішень на трьох рівнях.

На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі, конкурентні орієнтири, напрями технологічного оновлення, інноваційні пріоритети та обсяги стратегічних інвестицій.

На тактичному рівні формуються інноваційні програми, портфелі проєктів, організаційні механізми впровадження змін, системи ресурсного забезпечення та управління ризиками.

На операційному рівні здійснюються безпосередня реалізація інноваційних ініціатив, удосконалення виробничих і управлінських процесів, контроль показників діяльності та накопичення практичного досвіду.

Принципово важливо, що реалізація інноваційної ініціативи не може розглядатися як достатня умова стратегічного успіху. Навіть технологічно перспективне рішення може не забезпечити очікуваних результатів через відсутність ринкового попиту, недостатню організаційну готовність, ресурсні обмеження або невідповідність стратегічним пріоритетам.

Відповідно, результативність стратегічно-інноваційного розвитку доцільно оцінювати не лише за кількістю впроваджених нововведень, а й за їхнім внеском у досягнення довгострокових цілей підприємства.

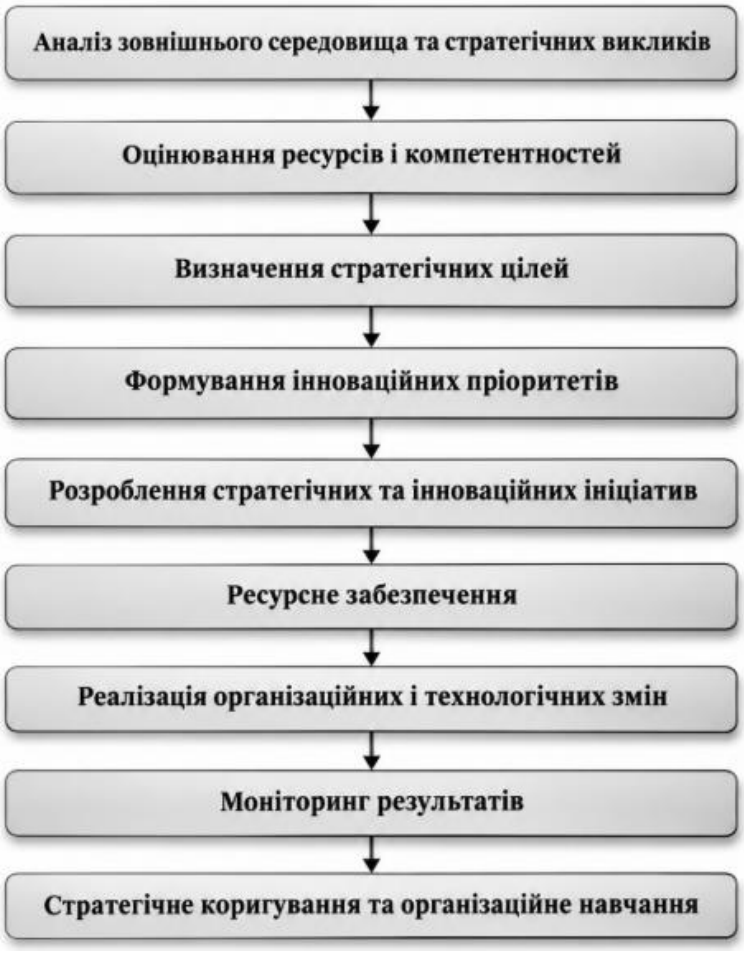


Рисунок 1 – Інтегрований процес стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 3; 5–9; 16; 18].

Таким чином, стратегічний та інноваційний розвиток виступають взаємодоповнюваними управлінськими концепціями. Стратегія визначає логіку довгострокових змін, інновації забезпечують можливості їх практичної реалізації, а інтегроване управління створює механізм узгодження цілей, ресурсів, процесів та результатів.

2. Еволюція наукових концепцій довгострокових змін підприємств

2.1. Передумови формування теорії стратегічного та інноваційного розвитку

Формування сучасних наукових підходів до управління довгостроковими змінами підприємств відбувалося поступово та супроводжувалося розвитком економічної теорії, організаційного менеджменту, теорії конкуренції, інноваційної економіки та досліджень організаційної поведінки.

Еволюцію наукових концепцій стратегічного розвитку можна розглядати як перехід від переважно статичного уявлення про підприємство до розуміння його як відкритої, складної та динамічної системи, здатної до навчання, саморозвитку та трансформації.

На ранніх етапах розвитку управлінської науки підприємство розглядалося переважно як організаційно-виробнича система, основним завданням якої було забезпечення ефективного використання ресурсів, раціоналізації праці, стандартизації управлінських процедур та досягнення запланованих результатів.

Такі підходи створили основу для подальшого розвитку менеджменту, проте недостатньо враховували значення технологічних змін, підприємницької ініціативи, невизначеності зовнішнього середовища та довгострокової організаційної адаптації.

Подальше ускладнення економічних відносин, розширення ринків, інтенсифікація конкуренції та розвиток науково-технічного прогресу зумовили необхідність формування спеціальних підходів до планування й управління майбутнім підприємства.

Значний вплив на розвиток теорії стратегічного менеджменту справили концепції довгострокового планування, конкурентного позиціонування, ресурсного забезпечення, організаційного навчання, динамічних здатностей та інноваційних систем.

2.2. Основні етапи еволюції наукових концепцій

У науковій літературі немає єдиного загальновизнаного переліку етапів еволюції стратегічного менеджменту. Різні дослідницькі школи формувалися частково паралельно, а окремі концепції продовжують розвиватися й використовуватися в сучасних умовах.

Разом із тим історико-теоретичний аналіз дозволяє виокремити основні напрями зміни наукових уявлень про довгостроковий розвиток підприємств. Узагальнення цих напрямів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Еволюція основних наукових концепцій стратегічного та інноваційного розвитку підприємств

Концепція	**Представники та період формування**	**Основна наукова ідея**	**Значення для дослідження розвитку підприємства**
1	**2**	**3**	**4**
Інноваційно-еволюційна теорія розвитку	Й. Шумпетер, перша половина XX ст.	Економічний розвиток зумовлюється реалізацією нових комбінацій і підприємницькими інноваціями	Інновації розглядаються як джерело якісних економічних змін
Ресурсна теорія зростання фірми	Е. Пенроуз, 1959 р.	Можливості зростання визначаються ресурсами, досвідом і управлінськими здатностями підприємства	Пояснює внутрішні передумови та обмеження розвитку
Концепція стратегічного планування	І. Ансофф та інші представники школи планування, 1960–1970-ті рр.	Майбутній розвиток формується через визначення цілей, аналіз альтернатив і стратегічне планування	Створює методологічні засади обґрунтування довгострокових рішень
Конкурентно-позиційний підхід	М. Портер, 1980–1990-ті рр.	Конкурентні переваги формуються через стратегічне позиціонування та узгодження видів діяльності	Розкриває значення конкурентного середовища і стратегічного вибору

Концепція	Представники та період формування	Основна наукова ідея	Значення для дослідження розвитку підприємства
1	2	3	4
Концепція стратегій, що формуються в процесі діяльності	Г. Мінцберг, Дж. Вотерс, 1980-ті рр.	Стратегії виникають не лише внаслідок планування, а й у процесі практичної адаптації	Обґрунтовує необхідність поєднання планування та організаційного навчання
Ресурсно-компетентнісний підхід	Розвиток ресурсної теорії, 1980–1990-ті рр.	Джерелом переваг є цінні ресурси, знання, компетентності та їх комбінації	Зміщує увагу з ринкового позиціонування на внутрішній потенціал
Концепція інноваційних систем	К. Фрімен, Б.-О. Лундвалль та інші, 1980–1990-ті рр.	Інноваційний розвиток формується через взаємодію підприємств, науки, держави та інших інститутів	Пояснює роль зовнішніх зв'язків та інституційного середовища
Теорія динамічних здатностей	Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, 1990-ті рр.	Переваги залежать від здатності оновлювати, інтегрувати та перебудовувати ресурси	Обґрунтовує механізми стратегічної адаптації в умовах змін
Концепція відкритих інновацій	Г. Чесбро та інші дослідники, із 2000-х рр.	Інновації створюються завдяки використанню внутрішніх і зовнішніх потоків знань	Розкриває значення партнерства, мережевої взаємодії та спільних розробок
Концепції цифрового, стійкого та людиноцентричного розвитку	Європейські та українські дослідники, 2010–2020-ті рр.	Довгостроковий розвиток поєднує цифровізацію, інновації, стійкість, екологічні та соціальні цілі	Формує сучасну основу інтегрованого стратегічно-інноваційного менеджменту

Джерело: систематизовано на основі [1; 3–5; 10–18].

Узагальнення, представлене в табл. 1.3, дозволяє встановити поступову зміну дослідницьких акцентів: від пошуку оптимальних способів використання ресурсів до формування здатності підприємства змінювати власну ресурсну, організаційну та технологічну основу.

Водночас ці концепції не слід розглядати як взаємовиключні. Сучасне стратегічне управління може одночасно використовувати інструменти конкурентного аналізу, ресурсно-компетентнісного підходу, сценарного моделювання та управління інноваційними процесами.

2.3. Концепції стратегічного планування та конкурентного позиціонування

Суттєвий етап розвитку теорії довгострокових змін підприємств пов'язаний із переходом від оперативного управління до стратегічного планування.

Зокрема, дослідження І. Ансоффа сприяли формуванню наукових засад визначення стратегічних цілей, аналізу напрямів зростання та вибору альтернатив розвитку підприємства.

У межах цієї концепції підприємство розглядається як суб'єкт, здатний формувати майбутнє через раціональний вибір напрямів діяльності, ринків, продуктів і способів використання ресурсів.

Важливим науковим результатом стало усвідомлення того, що поточна операційна ефективність не забезпечує автоматичного досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Підприємство може демонструвати високі фінансові результати протягом певного періоду, проте втратити конкурентоспроможність через технологічне старіння, зміну споживчих переваг або появу нових бізнес-моделей.

Розвиток конкурентно-позиційного підходу пов'язаний із працями М. Портера, який розглядав конкурентні переваги через вибір унікальної ринкової позиції та формування взаємопов'язаної системи видів діяльності підприємства.

Принципово важливою є запропонована ним відмінність між операційною ефективністю та стратегією. Підвищення продуктивності, скорочення витрат і вдосконалення бізнес-процесів є необхідними умовами ефективного функціонування, проте самі по собі не гарантують формування унікальної конкурентної позиції [11].

У контексті стратегічного розвитку цей підхід дозволяє зробити висновок, що інновації мають оцінюватися не лише за ступенем технологічної новизни, а й за їхньою здатністю підтримувати або трансформувати конкурентну позицію підприємства.

Наприклад, упровадження однакового програмного забезпечення кількома конкурентами може підвищити загальний рівень операційної ефективності галузі, проте не створити довгострокових переваг для жодного з них.

Натомість інновація, поєднана з унікальними компетентностями, організаційними процесами та особливостями взаємодії зі споживачами, може забезпечувати значно стійкіші стратегічні результати.

2.4. Ресурсно-компетентнісний підхід і теорія динамічних здатностей

Подальший розвиток стратегічного менеджменту супроводжувався зміщенням уваги дослідників із зовнішнього конкурентного середовища на внутрішні джерела розвитку підприємства.

Важливе місце в цьому процесі належить ресурсній теорії зростання фірми Е. Пенроуз.

У праці The Theory of the Growth of the Firm дослідниця обґрунтовує, що можливості розвитку підприємства визначаються не лише обсягом ресурсів, а й способами їх продуктивного використання, управлінським досвідом і здатністю організації формувати нові комбінації ресурсів [10].

З позицій стратегічного менеджменту цей підхід дозволяє пояснити, чому підприємства, які працюють в однакових ринкових умовах і мають подібні матеріальні ресурси, можуть демонструвати принципово різні результати розвитку.

Вирішального значення набувають організаційні компетентності, накопичені знання, управлінські практики, досвід персоналу та механізми координації ресурсів.

Подальше поглиблення ресурсного підходу відображене в концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена.

Дослідники обґрунтовують, що в умовах швидких технологічних змін джерелом довгострокових конкурентних переваг є не лише володіння цінними ресурсами, а й здатність підприємства інтегрувати, формувати та перебудовувати внутрішні й зовнішні компетентності [13].

Таким чином, підприємство може мати значний технологічний потенціал, висококваліфікований персонал і розвинену матеріально-технічну базу, однак недостатньо використовувати ці переваги через організаційну інертність.

Натомість інше підприємство, маючи менший обсяг ресурсів, може демонструвати вищу адаптивність завдяки ефективному управлінню знаннями, швидкому прийняттю рішень і здатності переорієнтовувати діяльність відповідно до нових можливостей.

Для дослідження стратегічного та інноваційного розвитку концепція динамічних здатностей має особливе значення, оскільки дозволяє розглядати інновації не як випадкові результати діяльності, а як прояв системної організаційної здатності до оновлення.

Управлінське застосування цієї концепції передбачає розвиток механізмів своєчасного виявлення технологічних можливостей, оцінювання стратегічних альтернатив, мобілізації ресурсів і трансформації бізнес-процесів.

2.5. Інноваційні системи та відкриті інновації

Важливим напрямом еволюції наукових концепцій стала поступова відмова від уявлення про підприємство як ізольоване джерело інновацій.

Концепція інноваційних систем, розвиток якої пов’язаний із працями К. Фрімена, Б.-О. Лундвалля та інших науковців, передбачає дослідження інноваційної діяльності через взаємодію економічних суб’єктів, наукових установ, державних органів та інституційного середовища.

Б.-О. Лундвалль акцентує увагу на значенні інтерактивного навчання та взаємодії між учасниками інноваційної системи для формування нових знань і технологічних можливостей [14].

У межах цього підходу інноваційний розвиток підприємства залежить не лише від його внутрішнього потенціалу, а й від доступності наукової інфраструктури, партнерських зв’язків, людського капіталу, фінансових ресурсів та інституційної підтримки.

Подальший розвиток цієї ідеї відображений у концепції відкритих інновацій.

Зокрема, М. Богерс, Г. Чесбро та К. Моедаш розглядають відкриті інновації як модель організації інноваційних процесів, що ґрунтується на цілеспрямованому використанні потоків знань через організаційні межі підприємства [17].

Практичне значення цього підходу полягає в розширенні джерел інноваційного розвитку.

Підприємство може створювати інновації через власні дослідження та розробки, спільні проєкти з університетами, співпрацю зі стартапами, залучення технологічних партнерів, ліцензування, участь у дослідницьких консорціумах та використання зовнішніх цифрових платформ.

Водночас відкритість інноваційних процесів потребує розв'язання нових управлінських проблем, пов'язаних із розподілом прав на інтелектуальну власність, захистом комерційної інформації, узгодженням інтересів партнерів і забезпеченням економічної результативності спільних розробок.

Саме тому відкриті інновації не означають відмови від стратегічного контролю. Навпаки, вони підвищують вимоги до управління партнерськими відносинами, знаннями та результатами інноваційної діяльності.

2.6. Сучасний етап: цифровізація, стійкість та Індустрія 5.0

Сучасний етап розвитку наукових концепцій характеризується інтеграцією стратегічного та інноваційного менеджменту з дослідженнями цифрової трансформації, сталого розвитку, організаційної стійкості та людиноцентричного управління.

Важливим орієнтиром є європейська концепція Індустрії 5.0, яка розвиває підходи Індустрії 4.0, водночас виходячи за межі виключної орієнтації на продуктивність та економічну ефективність.

Європейська комісія визначає три ключові пріоритети Індустрії 5.0: людиноцентричність, сталість та стійкість [18].

Людиноцентричність передбачає використання технологій для розвитку людського потенціалу, підвищення якості трудової діяльності, безпеки та залученості працівників.

Сталість пов'язана з формуванням ресурсоефективних і екологічно відповідальних моделей виробництва та споживання.

Стійкість характеризує здатність підприємств і промислових систем протистояти порушенням функціонування, адаптуватися до зовнішніх змін і підтримувати критично важливі процеси.

Зазначені орієнтири формують нове бачення стратегічного та інноваційного розвитку підприємств, у межах якого конкурентоспроможність розглядається у взаємозв'язку із соціальною відповідальністю, технологічною адаптивністю, екологічною збалансованістю та організаційною життєздатністю.

У сучасних українських дослідженнях аналогічні підходи відображаються у працях, присвячених управлінню інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій, цифровізації та глобальних економічних змін [3; 7; 8].

Отже, еволюція наукових концепцій довгострокових змін підприємств відображає поступове ускладнення самого об'єкта стратегічного менеджменту: від раціонально керованої виробничої системи до відкритої інноваційної організації, що функціонує в умовах постійної взаємодії з ринковим, технологічним, соціальним та інституційним середовищем.

3. Сучасні наукові дискусії та обмеження класичних підходів

3.1. Трансформація наукової проблематики стратегічного менеджменту

Сучасна теорія стратегічного та інноваційного розвитку характеризується наявністю низки дискусійних питань, що виникають унаслідок зміни характеру конкуренції, прискорення технологічного оновлення, поширення цифрових платформ, розвитку міжорганізаційних мереж та посилення невизначеності.

Класичні концепції стратегічного менеджменту формувалися за умов, коли зміни конкурентного середовища часто мали порівняно передбачуваний характер, а довгострокове планування могло спиратися на відносно стабільні ринкові тенденції.

Однак сучасне підприємство функціонує в умовах, коли технологічні зміни можуть суттєво впливати на структуру галузі, конкурентні переваги стають менш тривалими, а стратегічні рішення дедалі частіше потребують перегляду відповідно до нової інформації.

За таких умов актуалізується питання щодо достатності класичних інструментів стратегічного аналізу та їхньої здатності пояснювати процеси розвитку підприємств.

Зокрема, традиційні методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, портфельного аналізу й конкурентного позиціонування залишаються корисними для систематизації інформації та формування управлінських альтернатив. Водночас їх застосування не завжди дозволяє достатньо повно відобразити нелінійність організаційних змін, швидкість технологічного оновлення та взаємозалежність економічних суб'єктів.

Наукова проблема полягає не у втраті цінності класичних підходів, а у визначенні умов їхньої ефективності, обмежень застосування та можливостей інтеграції із сучасними концепціями.

3.2. Дискусія між стратегічним плануванням та адаптивним управлінням

Однією з основних дискусій сучасного менеджменту є питання співвідношення стратегічного планування та організаційної

адаптивності.

У межах традиційного підходу стратегія розглядається як результат послідовного процесу аналізу середовища, визначення цілей, формування альтернатив, вибору оптимального напряму розвитку та організації його реалізації.

Перевагою такого підходу є можливість забезпечення узгодженості управлінських рішень, прогнозування потреби в ресурсах і встановлення відповідальності за виконання стратегічних завдань.

Водночас суттєвим обмеженням є залежність результативності планування від достовірності інформації та обґрунтованості припущень про майбутній стан зовнішнього середовища.

Г. Мінцберг та Дж. Вотерс у дослідженні Of Strategies, Deliberate and Emergent обґрунтовують можливість формування стратегій як унаслідок цілеспрямованого планування, так і в процесі практичної діяльності організації [12].

Зазначений підхід має важливе значення для дослідження інноваційного розвитку.

Підприємство не завжди може передбачити всі технологічні можливості, зміни ринкового попиту або наслідки реалізації дослідницьких проєктів. Тому частина стратегічних рішень формується на основі результатів експериментування, організаційного навчання та накопичення практичного досвіду.

Таким чином, сучасний стратегічний менеджмент має поєднувати дві взаємодоповнювані управлінські логіки: стратегічну визначеність цілей та адаптивну гнучкість способів їх досягнення.

Науково значущим у цьому контексті є питання визначення оптимального співвідношення між стабільністю стратегічних орієнтирів і можливістю оперативного перегляду управлінських рішень.

3.3. Дискусія щодо співвідношення експлуатації наявних можливостей та освоєння нових

Ще одним важливим напрямом сучасних досліджень є проблема забезпечення балансу між удосконаленням поточної діяльності та формуванням принципово нових можливостей розвитку підприємства.

У науковій літературі ця проблема досліджується в межах концепції організаційної амбідекстрії, або організаційної двоїстості.

Її сутність полягає у здатності підприємства одночасно забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів і компетентностей та здійснювати пошук нових технологій, ринків і моделей діяльності.

К. Гібсон та Дж. Біркіншоу обґрунтовують значення організаційного контексту, який дозволяє поєднувати узгодженість поточної діяльності та адаптивність підприємства [15].

У стратегічному менеджменті ця проблема проявляється через необхідність одночасного фінансування двох груп ініціатив.

Перша група орієнтована на підвищення ефективності чинних бізнес-процесів, удосконалення наявних продуктів і зміцнення поточних конкурентних позицій.

Друга група спрямована на пошук нових технологічних можливостей, розроблення принципово нових продуктів, освоєння нових ринків і формування перспективних бізнес-моделей.

Надмірна концентрація підприємства на першій групі ініціатив може призводити до технологічної інертності та втрати перспективних можливостей розвитку.

Водночас надмірна орієнтація на інноваційні експерименти за недостатньої уваги до поточної результативності може спричиняти фінансову нестабільність і нераціональне використання ресурсів.

Отже, одним із ключових завдань сучасного менеджменту є формування управлінських механізмів, здатних забезпечити баланс між короткостроковою економічною ефективністю та довгостроковим інноваційним оновленням підприємства.

3.4. Дискусія щодо джерел інноваційного розвитку

У межах традиційного технологічного підходу інноваційний розвиток значною мірою пов’язувався з внутрішньою науково-дослідною діяльністю підприємства.

Сучасні дослідження суттєво розширюють уявлення про джерела інновацій, наголошуючи на значенні міжорганізаційного співробітництва, цифрових платформ, мережевого обміну знаннями та інноваційних екосистем.

Концепція відкритих інновацій створює теоретичні передумови для пояснення процесів спільного створення та використання знань, але водночас формує нові дослідницькі питання щодо ефективності партнерства та механізмів розподілу результатів інноваційної діяльності [17].

У цьому контексті актуальною є дискусія про оптимальний рівень відкритості інноваційних процесів.

Надмірна закритість може обмежувати доступ підприємства до нових технологій, знань і партнерських можливостей.

Водночас недостатньо контрольована відкритість може створювати ризики втрати критичних компетентностей, розголошення комерційної інформації та ускладнення управління інтелектуальною власністю.

Отже, стратегічна проблема полягає не у виборі між повністю закритою та повністю відкритою інноваційною моделлю, а у формуванні обґрунтованого механізму управління потоками знань відповідно до цілей і можливостей підприємства.

3.5. Дискусія щодо економічної ефективності та стійкого розвитку

Суттєві зміни в сучасному стратегічному менеджменті пов'язані з переосмисленням критеріїв результативності підприємства.

Традиційні моделі оцінювання стратегічних рішень переважно спиралися на фінансові показники, зокрема прибутковість, рентабельність, ринкову вартість та ефективність використання інвестицій.

Водночас сучасні підходи дедалі більше враховують соціальні, екологічні та інституційні наслідки діяльності підприємств.

У дослідженні М. Гайсдерфера, Д. Владимирової та С. Еванса обґрунтовано значення інновацій у формуванні стійких бізнес-моделей, які поєднують економічні результати з ширшими цілями сталого розвитку [16].

Європейська концепція Індустрії 5.0 також передбачає розширення традиційного розуміння результативності промислового розвитку завдяки інтеграції людиноцентричності, сталості та стійкості [18].

Таким чином, сучасні управлінські дослідження мають враховувати можливість виникнення суперечностей між різними групами стратегічних цілей.

Наприклад, упровадження нової технології може забезпечувати скорочення виробничих витрат, проте одночасно потребувати значних інвестицій у перепідготовку персоналу або створювати додаткові екологічні ризики.

У таких умовах обґрунтування стратегічних рішень потребує використання багатокритеріальних підходів та визначення допустимих компромісів між економічними, соціальними й екологічними результатами.

3.6. Основні обмеження класичних підходів

Систематизація сучасних наукових дискусій дозволяє визначити основні обмеження традиційних концепцій стратегічного та інноваційного розвитку.

Їх узагальнення і можливі напрями методологічного доповнення представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Обмеження класичних підходів до стратегічного розвитку підприємств та напрями їх методологічного доповнення

Класичний підхід	**Основні обмеження**	**Напрям методологічного доповнення**	**Очікувана дослідницька перевага**
1	**2**	**3**	**4**
Довгострокове стратегічне планування	Залежність від прогнозних припущень; недостатня гнучкість за швидких змін середовища	Адаптивне управління, сценарний аналіз	Урахування альтернативних траєкторій розвитку
Конкурентно-позиційний підхід	Недостатня увага до внутрішнього оновлення компетентностей	Ресурсний підхід, динамічні здатності	Пояснення внутрішніх джерел конкурентних переваг

Класичний підхід	Основні обмеження	Напрям методологічного доповнення	Очікувана дослідницька перевага
1	2	3	4
Традиційний ресурсний підхід	Може недостатньо розкривати процеси перебудови ресурсів у часі	Теорія динамічних здатностей	Дослідження механізмів організаційної адаптації
Лінійна модель інноваційного процесу	Обмежене відображення зворотних зв'язків, експериментування та взаємодії учасників	Відкриті інновації, інтерактивні моделі, інноваційні екосистеми	Врахування зовнішніх джерел знань
Фінансово орієнтовані моделі оцінювання	Недостатня увага до соціальних, екологічних і довгострокових ефектів	ESG-підходи, багатокритеріальне оцінювання	Комплексніше оцінювання результатів розвитку
Статичні методи стратегічного аналізу	Недостатнє відображення взаємозалежностей і нелінійної динаміки	Системно-динамічне та сценарне моделювання	Дослідження складних управлінських взаємозв'язків
Функціонально відокремлене управління інноваціями	Ризик неузгодженості інноваційних проєктів із корпоративною стратегією	Інтегроване стратегічно-інноваційне управління	Узгодження цілей, ресурсів, процесів і результатів

Джерело: авторська систематизація на основі [1–3; 11–18].

Представлені в табл. 1.4 обмеження не означають необхідності відмови від класичних підходів. Їхня наукова цінність полягає у створенні фундаментальних принципів стратегічного аналізу, прогнозування та управлінського вибору.

Водночас сучасні умови розвитку підприємств потребують використання комплексних методологічних підходів, які поєднують переваги традиційного стратегічного планування з інструментами адаптивного управління, інноваційного менеджменту та системного моделювання.

3.7. Сучасні наукові дискусії як основа формування дослідницьких проблем

Для аспірантів спеціальності «Менеджмент» важливим є не лише засвоєння змісту сучасних наукових дискусій, а й уміння перетворювати їх на дослідницькі проблеми.

Зокрема, суперечність між стабільністю стратегічних орієнтирів і необхідністю адаптивного реагування може стати основою дослідження механізмів гнучкого стратегічного управління.

Проблема співвідношення поточної ефективності та перспективних інноваційних результатів створює передумови для дослідження збалансованого управління інноваційним портфелем.

Суперечність між перевагами відкритих інновацій і необхідністю захисту стратегічно важливих знань формує наукову проблему визначення оптимальної архітектури інноваційного партнерства.

Важливо розрізняти наукову дискусію та наукову проблему. Дискусія відображає наявність різних теоретичних позицій щодо

певного явища, тоді як наукова проблема передбачає конкретизацію аспекту, який потребує додаткового пояснення, перевірки або методологічного обґрунтування.

Основні напрями сучасних дискусій та можливі дослідницькі питання систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні наукові дискусії у сфері стратегічного та інноваційного розвитку підприємств

Наукова дискусія	**Основні дослідницькі позиції**	**Потенційна дослідницька проблема**
1	**2**	**3**
Планування чи адаптація	Пріоритет формалізованої стратегії або гнучкого реагування на зміни	Визначення механізмів поєднання стратегічної визначеності й адаптивності
Ринкові позиції чи внутрішні здатності	Переваги формуються через конкурентне позиціонування або унікальні ресурси та компетентності	Дослідження взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників стратегічного розвитку
Поточна ефективність чи інноваційне оновлення	Підвищення результативності наявної діяльності або освоєння нових можливостей	Формування збалансованої моделі управління поточними й перспективними інноваціями
Внутрішні чи відкриті інновації	Розвиток власного дослідницького потенціалу або залучення зовнішніх знань	Визначення оптимального рівня відкритості інноваційної діяльності
Економічний результат чи багатовимірна цінність	Пріоритет фінансової ефективності або комплексних економічних, соціальних та екологічних результатів	Обґрунтування багатокритеріальної системи оцінювання розвитку
Цифровізація чи організаційна трансформація	Технологічне оновлення як самостійний чинник розвитку або необхідність його поєднання з організаційними змінами	Встановлення умов перетворення цифрових інвестицій на стратегічні результати
Стабільність чи стійкість до криз	Орієнтація на стабільність функціонування або здатність до відновлення й адаптації	Дослідження інтеграції стійкості у стратегічно-інноваційне управління

Джерело: авторське узагальнення на основі [3; 8; 12–18; 20].

Як свідчить табл. 1.5, сучасна наукова проблематика стратегічного та інноваційного розвитку має міждисциплінарний характер.

Вона охоплює взаємодію стратегічного менеджменту, управління інноваціями, організаційної теорії, економіки знань, цифрових технологій, управління ризиками та досліджень сталого розвитку.

Для українських підприємств додаткового значення набуває необхідність дослідження стратегічних трансформацій в умовах воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, міграції трудових ресурсів, обмеженості фінансування та необхідності післявоєнного відновлення.

Зокрема, аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень засвідчують зміни інноваційної активності промислових підприємств України протягом 2021–2024 років. За наведеними в дослідженні даними, кількість інноваційно активних промислових підприємств зросла з 453 у 2021 році до 627 у 2024 році, а

їхня частка – з 9,6 % до 16,2 %. Водночас зазначається наявність фінансових, технологічних та інституційних обмежень інноваційного розвитку [22].

Наведені показники відображають динаміку інноваційної активності у відповідних статистичних сукупностях, але самі по собі не доводять підвищення ефективності стратегічного управління на рівні окремих підприємств.

Таким чином, особливо перспективним напрямом досліджень є встановлення механізмів, за допомогою яких інноваційна діяльність може забезпечувати не лише поточне пристосування підприємств до кризових умов, а й формування стійких довгострокових конкурентних переваг.

4. Ідентифікація дослідницьких прогалин і формулювання авторського наукового внеску

4.1. Сутність дослідницької прогалини в науці менеджменту

Виявлення дослідницьких прогалин є одним із ключових етапів підготовки самостійного наукового дослідження, оскільки дозволяє визначити ті аспекти наукової проблематики, які залишаються недостатньо поясненими, емпірично перевіреними або методологічно обґрунтованими.

Для здобувачів ступеня доктора філософії особливе значення має розуміння відмінності між актуальністю теми дослідження, практичною проблемою, науковою проблемою та дослідницькою прогалиною.

Актуальність характеризує суспільну, економічну або наукову значущість досліджуваного явища.

Практична проблема відображає реальну суперечність або недостатню результативність певного управлінського процесу.

Наукова проблема характеризує невирішене питання, яке потребує отримання нових знань, пояснень або методів дослідження.

Дослідницька прогалина визначає конкретний аспект наявного наукового знання, який залишається недостатньо розробленим і може бути предметом подальшого дослідження.

Наприклад, твердження про те, що українські підприємства потребують підвищення інноваційної активності, характеризує актуальну практичну проблему.

Твердження про недостатню результативність інноваційного управління відображає більш конкретну управлінську проблему.

Натомість питання щодо того, як організаційна адаптивність впливає на зв’язок між інноваційними інвестиціями та стратегічною результативністю підприємства, уже може бути основою наукової проблеми, якщо попередній аналіз літератури засвідчив недостатню визначеність відповідного механізму.

У цьому контексті важливо уникати формального обґрунтування наукової новизни лише через твердження, що певне питання «недостатньо досліджене».

Науково обґрунтована дослідницька прогалина потребує встановлення того, які саме аспекти проблеми вже пояснено в наявних дослідженнях, які теоретичні положення залишаються дискусійними, які емпіричні результати є суперечливими та які причинно-наслідкові зв'язки потребують додаткової перевірки.

4.2. Методологічні підходи до ідентифікації дослідницьких прогалин

У сучасній методології менеджменту важливе місце належить систематизованому аналізу наукової літератури.

Д. Транфілд, Д. Ден'єр та П. Смарт обґрунтовують значення систематичних оглядів для формування доказово орієнтованого наукового знання у сфері менеджменту. Науковці наголошують на необхідності прозорого відбору джерел, оцінювання їхньої якості та систематизації отриманих результатів [21].

На відміну від традиційного описового огляду літератури, систематизований підхід передбачає чітке визначення дослідницького питання, критеріїв пошуку й відбору публікацій, методів аналізу та принципів узагальнення результатів.

Водночас систематичний огляд не є єдиним способом виявлення дослідницьких прогалин. Залежно від мети дослідження можуть використовуватися критичний огляд, концептуальний аналіз, бібліометричне дослідження, метааналіз або поєднання різних методів.

Важливий методологічний підхід представлено в дослідженні М. Альвессона та Й. Сандберга, які розглядають формування наукових питань не лише через пошук прогалин у наявних дослідженнях, а й шляхом проблематизації базових теоретичних припущень [20].

Під проблематизацією розуміється критичне переосмислення припущень, на яких ґрунтуються поширені наукові концепції.

Наприклад, традиційна теорія стратегічного планування часто передбачає можливість достатньо чіткого визначення бажаного майбутнього стану підприємства.

Однак за умов високої невизначеності це припущення може потребувати критичного перегляду.

У такому разі дослідник формулює не лише питання про вдосконалення наявного інструменту планування, а й більш фундаментальне питання: яким чином має формуватися стратегія підприємства, якщо достовірне прогнозування ключових умов його діяльності є суттєво обмеженим?

Такий підхід дозволяє переходити від поступового вдосконалення існуючих моделей до формування нових теоретичних положень.

4.3. Класифікація дослідницьких прогалин

У дослідженнях із менеджменту можна виокремити різні типи наукових прогалин залежно від характеру недостатності наявного знання.

Важливо зазначити, що наведена нижче класифікація є методичним узагальненням і не становить єдиної універсальної класифікації, прийнятої всіма науковими школами.

Основні типи дослідницьких прогалин, їх зміст і приклади наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні типи дослідницьких прогалин у дослідженнях стратегічного та інноваційного розвитку підприємств

Тип прогалини	**Характеристика**	**Приклад можливої дослідницької проблеми**
1	**2**	**3**
Теоретична	Недостатня розробленість концептуальних зв'язків між категоріями та явищами	Невизначеність механізму взаємодії стратегічної адаптивності й інноваційної спроможності
Концептуальна	Неоднозначність визначень або перетин змісту досліджуваних понять	Розмежування цифрової трансформації, інноваційного розвитку та організаційної адаптивності
Методологічна	Недостатність або обмеженість методів дослідження певного явища	Відсутність достатньо обґрунтованої методики комплексного оцінювання стратегічно-інноваційного розвитку
Емпірична	Недостатність перевірених результатів щодо певного зв'язку або механізму	Неоднозначність впливу цифрових інвестицій на довгострокові результати підприємств
Контекстуальна	Обмежена перевіреність теорії в конкретних галузевих, інституційних або кризових умовах	Дослідження стратегічної адаптивності виробничих підприємств в умовах воєнних ризиків
Інтеграційна	Недостатнє поєднання окремих теоретичних підходів	Інтеграція теорії динамічних здатностей, інноваційних екосистем і ризик-менеджменту
Практико-прикладна	Недостатня операціоналізація теоретичних положень у конкретні управлінські інструменти	Формування механізму трансформації стратегічних цілей у портфель інноваційних проєктів

Джерело: методична систематизація з урахуванням підходів [20; 21] та проблематики досліджень [2; 3; 6–8].

Зазначені в табл. 1.6 типи прогалин можуть взаємодіяти між собою.

Наприклад, недостатня теоретична визначеність поняття «стратегічно-інноваційна адаптивність» може ускладнювати формування показників його оцінювання, що, у свою чергу, створює методологічні обмеження для проведення емпіричного дослідження.

Водночас відсутність достатньої кількості досліджень у певній галузі не завжди свідчить про наукову новизну. Необхідно обґрунтувати, чому саме галузеві або інституційні особливості можуть змінювати встановлені закономірності.

4.4. Алгоритм виявлення дослідницької прогалини

Ідентифікація дослідницької прогалини потребує послідовної організації наукового пошуку.

На першому етапі визначається предметна область дослідження. Для дисципліни «Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств» такою областю можуть бути стратегічна адаптивність, управління інноваційними проєктами, організаційні трансформації, цифрова зрілість, інноваційні екосистеми або стійкість підприємств.

На другому етапі здійснюється пошук наукових публікацій у відповідних інформаційних джерелах. Доцільно використовувати Scopus, Web of Science, Google Scholar, репозитарії українських університетів, електронні ресурси Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, а також наукові журнали з менеджменту, інноваційної економіки та організаційних досліджень.

На третьому етапі формується теоретико-концептуальна основа дослідження шляхом визначення основних наукових шкіл, ключових категорій, пояснювальних моделей та наявних результатів емпіричних досліджень.

На четвертому етапі проводиться критичне зіставлення наукових підходів. Особлива увага приділяється виявленню розбіжностей у трактуванні категорій, методах оцінювання, встановлених залежностях та інтерпретації результатів.

На п’ятому етапі визначаються аспекти проблеми, які залишаються недостатньо поясненими. При цьому дослідник має враховувати не лише відсутність наукових публікацій, а й суперечливість результатів, методологічні обмеження та невизначеність умов застосування окремих теорій.

На шостому етапі здійснюється формулювання дослідницького питання. Воно має визначати конкретний об’єкт, характер досліджуваного зв’язку та очікуваний результат отримання нових знань.

На сьомому етапі обґрунтовуються мета дослідження, наукові гіпотези, методологічний інструментарій та можливі форми авторського наукового внеску.

Узагальнено логіку даного процесу можна представити наступним чином: визначення предметної області; пошук наукових джерел; систематизація теоретичних підходів; критичне зіставлення результатів; ідентифікація невирішених питань; формулювання дослідницької прогалини; постановка наукового питання; формування гіпотез; вибір методів дослідження; обґрунтування очікуваного наукового внеску.

Важливо наголосити, що зазначений алгоритм має ітеративний характер. На етапі формування гіпотез або вибору методів дослідник може виявити необхідність уточнення початкової проблематики та повторного аналізу наукових джерел.

4.5. Формулювання авторського наукового внеску

Авторський науковий внесок є результатом дослідження, який розширює, уточнює, переосмислює або доповнює наявну систему наукових знань.

Для досліджень третього (освітньо-наукового) рівня принципово важливо, щоб науковий внесок не обмежувався описом практичних рекомендацій або застосуванням загальновідомих управлінських інструментів до нового підприємства.

Науковий внесок має бути пов'язаний із формуванням нового теоретичного пояснення, концептуальної моделі, методологічного підходу, обґрунтованої класифікації, системи показників або встановленням раніше недостатньо досліджених закономірностей.

У сучасній практиці наукових досліджень із менеджменту авторський внесок може мати декілька взаємодоповнюваних форм.

Теоретичний внесок полягає в розвитку категоріально-понятійного апарату, уточненні змісту наукових категорій, обґрунтуванні концептуальних зв'язків або формуванні нових теоретичних положень.

Методологічний внесок пов'язаний із розробленням або вдосконаленням підходів до дослідження управлінських явищ, методів оцінювання, способів моделювання та аналізу.

Емпіричний внесок передбачає отримання нових доказово обґрунтованих результатів щодо характеру, сили, напряму або умов прояву досліджуваних залежностей.

Прикладний внесок полягає в розробленні та обґрунтуванні управлінських механізмів, моделей, методик і практичних рекомендацій, які ґрунтуються на результатах наукового дослідження.

Ці форми внеску можуть бути взаємопов'язаними. Наприклад, формування концептуальної моделі стратегічно-інноваційної адаптивності підприємства може супроводжуватися розробленням методики її оцінювання та емпіричною перевіркою впливу на результати діяльності.

4.6. Наукова модель як форма авторського внеску

Одним із перспективних напрямів досліджень у сфері стратегічного та інноваційного розвитку підприємств є формування авторських концептуальних моделей.

Концептуальна модель відображає систему основних категорій, чинників, взаємозв'язків та припущень, що використовуються для пояснення досліджуваного управлінського явища.

На відміну від описової схеми, наукова концептуальна модель має не лише демонструвати послідовність процесів, а й пояснювати характер взаємозв'язків між змінними.

Наприклад, для дослідження впливу інноваційних здатностей підприємства на його стратегічну результативність можна сформувати модель, у якій:

- незалежною змінною виступають інноваційні здатності підприємства;
- залежною змінною є результативність стратегічного розвитку;
- медіатором може виступати організаційна адаптивність, через яку інноваційні здатності впливають на результати;
- модератором може виступати рівень невизначеності зовнішнього середовища, який змінює силу або напрям досліджуваного зв'язку;
- контрольними змінними можуть бути розмір підприємства, галузева належність, вік підприємства та доступність фінансування.

У даному випадку модель спрямована на пояснення не лише прямого впливу інноваційних здатностей на стратегічні результати, а й механізмів та умов реалізації такого впливу.

Для можливості емпіричної перевірки концептуальні змінні потребують операціоналізації, тобто перетворення на вимірювані показники.

Приклад такої операціоналізації представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Приклад операціоналізації змінних концептуальної моделі стратегічно-інноваційного розвитку підприємства

Змінна	**Теоретичний зміст**	**Можливі індикатори**	**Метод отримання даних**
1	**2**	**3**	**4**
Інноваційні здатності	Спроможність підприємства створювати, засвоювати та впроваджувати інновації	Інтенсивність інноваційної діяльності; частка витрат на інновації; рівень інноваційних компетентностей	Звітність підприємства, анкетування, експертне оцінювання
Організаційна адаптивність	Здатність своєчасно змінювати управлінські процеси та способи діяльності	Швидкість ухвалення рішень; тривалість реагування на зміни; гнучкість організаційних процедур	Анкетування, аналіз управлінських процесів, інтерв'ю
Цифрова зрілість	Ступінь інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства	Інтегрованість інформаційних систем; автоматизація процесів; рівень використання аналітики даних	Цифровий аудит, анкетування, аналіз інформаційних систем
Невизначеність зовнішнього середовища	Мінливість і складність прогнозування зовнішніх умов діяльності	Коливання попиту; мінливість постачання; частота зовнішніх порушень	Галузева статистика, опитування, аналіз ризиків
Стратегічна результативність	Ступінь досягнення довгострокових цілей підприємства	Виконання стратегічних KPI; динаміка продуктивності; досягнення цілей розвитку	Стратегічна та управлінська звітність, фінансово-економічний аналіз

Джерело: авторський методичний приклад, розроблений з урахуванням концепцій [3; 5; 9; 13; 15].

Показники, наведені в табл. 1.7, є можливими варіантами операціоналізації та потребують подальшого теоретичного обґрунтування, перевірки валідності й надійності.

Важливо, що окремі показники можуть відображати різні аспекти змінних. Наприклад, витрати на інновації характеризують насамперед інтенсивність вкладення ресурсів, а не безпосередньо здатність підприємства створювати ефективні інновації. Тому використання такого показника потребує поєднання з іншими індикаторами.

Після визначення змінних формулюються наукові гіпотези, що характеризують очікувані залежності між ними.

Для наведеної концептуальної моделі можна запропонувати такі гіпотези:

H1. Інноваційні здатності підприємства позитивно пов'язані з результативністю його стратегічного розвитку.

H2. Організаційна адаптивність виступає посередницькою змінною у взаємозв'язку між інноваційними можливостями та стратегічною результативністю підприємства.

H3. Рівень невизначеності зовнішнього середовища змінює силу зв'язку між організаційною адаптивністю та стратегічною результативністю підприємства.

Зазначені гіпотези є прикладом можливої постановки наукового дослідження, а не встановленими емпіричними закономірностями.

Їх перевірка потребує формування відповідної вибірки підприємств, визначення надійних індикаторів і використання методів статистичного аналізу, придатних для перевірки прямих, опосередкованих та модераційних зв'язків.

Залежно від характеру даних можуть використовуватися регресійний аналіз, структурне моделювання, панельний аналіз або інші методи. При цьому вибір інструментарію має обґрунтовуватися властивостями досліджуваних змінних, обсягом вибірки та припущеннями відповідних моделей.

Необхідно також ураховувати можливість зворотного впливу: економічно успішні підприємства можуть мати більше ресурсів для інновацій, тому позитивна кореляція між інноваційною активністю та результативністю не доводить однозначного причинного зв'язку.

4.7. Вимоги до наукової новизни в дослідженнях стратегічного та інноваційного розвитку

Обґрунтування авторського наукового внеску потребує дотримання низки методологічних вимог.

Насамперед необхідно забезпечити теоретичну обґрунтованість. Нові положення повинні спиратися на критичний аналіз сучасних наукових досліджень, ураховувати наявні концепції та визначати, у чому саме полягає їх уточнення або розвиток.

Важливою вимогою є концептуальна чіткість. Усі категорії та змінні мають бути визначені таким чином, щоб уникнути змістового дублювання, неоднозначності трактування та невиправданого ототожнення близьких понять.

Наприклад, інноваційна активність, інноваційні здатності та результативність інноваційної діяльності не можуть використовуватися як повністю тотожні категорії, оскільки характеризують різні аспекти інноваційного розвитку.

Третьою вимогою є методологічна узгодженість. Обрані методи дослідження повинні відповідати його меті, дослідницьким питанням, характеру змінних і доступним інформаційним ресурсам.

Четвертою вимогою є перевірюваність наукових положень. Запропоновані концептуальні моделі, припущення та гіпотези мають допускати можливість наукової перевірки.

П’ятою вимогою є відтворюваність дослідницьких процедур. Дослідник повинен достатньо чітко описувати джерела даних, методи їх оброблення, способи оцінювання та обмеження отриманих результатів.

Шостою вимогою є розмежування наукової новизни та практичної корисності. Нова управлінська рекомендація може бути практично важливою, але не обов’язково становить самостійний науковий внесок.

Сьомою вимогою є урахування обмежень дослідження. Результати, отримані на прикладі окремого підприємства або галузі, не завжди можуть бути безпосередньо поширені на інші організації.

Нарешті, важливою складовою є академічна доброчесність, що передбачає належне використання наукових джерел, коректне представлення результатів та недопущення необґрунтованих тверджень про встановлення нових закономірностей.

4.8. Від дослідницької прогалини до формулювання авторської позиції

Наукова самостійність аспіранта проявляється не лише у здатності систематизувати наявні дослідження, а й у формуванні аргументованої авторської позиції щодо досліджуваного явища.

Авторська позиція повинна бути логічним результатом критичного аналізу теоретичних підходів, а не суб’єктивним твердженням, яке не має наукового обґрунтування.

Наприклад, у межах дослідження стратегічного та інноваційного розвитку можна сформулювати наступну авторську концептуальну позицію.

Стратегічний та інноваційний розвиток підприємства доцільно досліджувати як інтегрований адаптивний процес, у межах якого стратегічні цілі визначають спрямованість інноваційних перетворень, а інноваційні здатності, організаційне навчання та динамічна перебудова ресурсів забезпечують формування і постійне оновлення стратегічних можливостей підприємства.

Зазначене положення є прикладом теоретичного узагальнення, що потребує подальшого розвитку через визначення елементів моделі, механізмів взаємодії та методів емпіричного дослідження.

На основі цієї позиції можна сформувати концептуальну модель інтегрованого стратегічно-інноваційного розвитку підприємства.

Її логіка передбачає взаємозв'язок наступних компонентів: стратегічні виклики та можливості; формування довгострокових цілей; оцінювання ресурсів і динамічних можливостей; визначення інноваційних пріоритетів; формування портфеля стратегічно-інноваційних ініціатив; реалізація організаційних і технологічних перетворень; оцінювання стратегічних результатів; організаційне навчання та адаптація; оновлення стратегічних можливостей підприємства.

У цій моделі ключове значення має не лише послідовність процесів, а й наявність зворотних зв'язків, які дозволяють змінювати стратегічні цілі, інноваційні пріоритети та управлінські рішення відповідно до результатів діяльності.

Подальше наукове дослідження може бути спрямоване на встановлення умов ефективності такої моделі, оцінювання впливу окремих компонентів на результативність розвитку та визначення механізмів адаптації до різних рівнів невизначеності.

Визначення дослідницької прогалини, формулювання наукової проблеми та обґрунтування авторського внеску є взаємопов'язаними етапами наукового дослідження, які забезпечують перехід від систематизації наявних знань до створення нових теоретичних положень і науково обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до теми 1

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що стратегічний та інноваційний розвиток підприємств є взаємопов'язаними процесами довгострокових організаційно-економічних перетворень. Стратегічний розвиток визначає цільову спрямованість змін, формує довгострокові орієнтири та забезпечує узгодження управлінських рішень, тоді як інноваційний розвиток створює передумови якісного оновлення діяльності підприємства через впровадження нових знань, технологій, продуктів, процесів і бізнес-моделей.

Еволюція наукових концепцій довгострокових змін засвідчує поступовий перехід від переважно планово-орієнтованих і конкурентно-позиційних підходів до системного розуміння підприємства як динамічної організації, здатної до навчання, інноваційного оновлення, адаптації та трансформації. Особливе значення в цьому процесі мають ресурсно-компетентнісний підхід, теорія динамічних можливостей, концепції інноваційних систем, відкритих інновацій та стійкого розвитку.

Сучасні наукові дискусії відображають необхідність переосмислення традиційних механізмів стратегічного менеджменту відповідно до умов цифровізації, глобальної конкуренції, технологічної невизначеності та зростання системних ризиків. Вони засвідчують доцільність інтеграції стратегічного планування з адаптивним управлінням, поєднання поточної операційної ефективності з перспективним інноваційним оновленням та врахування багатовимірних результатів розвитку підприємств.

Важливим напрямом подальших наукових досліджень є розроблення та перевірка інтегрованих концептуальних моделей стратегічно-інноваційного розвитку, здатних пояснювати взаємозв'язок стратегічних цілей, ресурсів, компетентностей, організаційної адаптивності, інноваційних ініціатив і результативності діяльності підприємств.

Для здобувачів ступеня доктора філософії принципово важливим є формування здатності критично аналізувати наукові концепції, визначати теоретичні суперечності та дослідницькі прогалини, обґрунтовувати наукові гіпотези, розробляти власні моделі й забезпечувати методологічну перевірюваність отриманих результатів.

Таким чином, сучасний менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств доцільно розглядати як інтегровану систему науково обґрунтованого управління довгостроковими змінами, спрямовану на формування нових можливостей розвитку, забезпечення організаційної адаптивності, створення економічної та суспільної цінності й підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. Електронний ресурс.

2. Шершньова З. Є. Методичні підходи до стратегічного розвитку бізнес-організацій. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ : КНЕУ, 2019. С. 236–240. Електронний ресурс.

3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. Електронний ресурс.

4. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. Економічна теорія. 2013. № 2. С. 28–45. Електронний ресурс.

5. Fedulova L. Conceptual basis of the management of enterprise's innovative development. Marketing and Management of Innovations. 2014. № 2. P. 122–135. DOI: 10.21272/mmi.2014.2-11.

6. Шталь Т. В., Тищенко О. О., Пилипчатіна О. І. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 76–80. Електронний ресурс.

7. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і

перспективи економіки та управління. 2022. № 3(31). С. 91–100. Електронний ресурс.

8. Шалімова Н. С., Ніколаєв І. В. Стратегічні засади інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної економічної трансформації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 59–62. DOI: 10.36887/2524-0455-2026-1-13.

Міжнародні та європейські наукові джерела

9. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing; Luxembourg : Eurostat, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

10. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959; перевидання 1995. DOI: 10.1093/0198289774.001.0001.

11. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. Електронний ресурс.

12. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal. 1985. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. DOI: 10.1002/smj.4250060306.

13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. Електронний ресурс.

14. Lundvall B.-Å. (Ed.). National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Перше видання – 1992; перевидання – Anthem Press, 2010. Електронний ресурс.

15. Gibson C. B., Birkinshaw J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal. 2004. Vol. 47, No. 2. P. 209–226. DOI: 10.2307/20159573.

16. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

17. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. California Management Review. 2018. Vol. 60, No. 2. DOI: 10.1177/0008125617745086.

18. European Commission. Industry 5.0: A Transformative Vision for European Industry. Research and Innovation. Офіційний ресурс Європейської комісії.

19. European Commission. European Innovation Scoreboard 2026. Directorate-General for Research and Innovation, 2026. Офіційна публікація.

Джерела з методології наукових досліджень та аналітичні матеріали

20. Alvesson M., Sandberg J. Generating Research Questions Through Problematization. Academy of Management Review. 2011. Vol. 36, No. 2. P. 247–271. DOI: 10.5465/amr.2009.0188.

21. Tranfield D., Denyer D., Smart P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. British Journal of Management. 2003. Vol. 14, No. 3. P. 207–222. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.

22. Національний інститут стратегічних досліджень. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. 24 листопада 2025 року. Електронний ресурс

Тема 2.
СТРАТЕГІЧНІ ПОТРЕБИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

План теми:

1. Зміст і діагностика проблем стратегічного розвитку підприємства.
2. Передумови перегляду цілей, напрямів діяльності та продуктового профілю.
3. Оцінювання внутрішніх можливостей, ресурсів і обмежень оновлення.
4. Формування пріоритетів стратегічного й інноваційного розвитку.

1. Зміст і діагностика проблем стратегічного розвитку підприємства

1.1. Економіко-управлінська сутність стратегічних потреб розвитку підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються прискоренням технологічних змін, трансформацією ринкових відносин, зростанням конкуренції, цифровізацією управлінських процесів, посиленням ресурсних обмежень і необхідністю постійного пристосування до змін зовнішнього середовища. За таких обставин забезпечення ефективності поточної діяльності вже не може розглядатися як достатня передумова довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вирішального значення набуває здатність своєчасно виявляти стратегічні проблеми, прогнозувати можливі зміни, оцінювати власний потенціал та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо майбутніх напрямів розвитку.

Проблематика визначення стратегічних потреб підприємства посідає важливе місце в сучасній теорії стратегічного менеджменту, оскільки саме усвідомлення необхідності довгострокових змін виступає вихідною передумовою формування стратегії розвитку. Підприємство може мати значний виробничий потенціал, стабільні фінансові результати та сформовані конкурентні позиції, однак поступово втрачати перспективи розвитку через технологічне старіння, недостатню інноваційну активність, зміну ринкового попиту або обмеженість організаційної адаптивності.

У фундаментальному дослідженні З. Є. Шершньової стратегічне управління розглядається як система формування довгострокових орієнтирів діяльності підприємства, визначення стратегічних цілей і способів їх досягнення, узгодження управлінських рішень із можливостями внутрішнього потенціалу та змінами зовнішнього середовища [1]. Такий підхід створює методологічну основу для розуміння стратегічних потреб як результату взаємодії зовнішніх вимог і

внутрішніх можливостей підприємства.

У сучасних дослідженнях стратегічного менеджменту особлива увага приділяється необхідності постійного перегляду управлінських підходів відповідно до технологічних та інституційних трансформацій. Зокрема, Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук обґрунтовують значення антикризових механізмів у системі операційного й виробничого менеджменту, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення стійкості та сталості діяльності організацій в умовах Індустрії 5.0 [2]. Дослідниці розглядають аудит готовності до криз, моніторинг, організаційне реагування, розвиток персоналу та інтеграцію сучасних технологій як складові антикризового управління.

У праці Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, присвяченій стратегічному розвитку інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі, підкреслюється необхідність адаптації моделей підприємницької діяльності до технологічних трансформацій, зростання електронної комерції та зміни характеру взаємодії зі споживачами. Дослідниці обґрунтовують важливість інтеграції цифрових технологій, інноваційних управлінських інструментів і гнучких моделей створення цінності в довгострокові стратегії підприємств [3].

Зазначені дослідження дозволяють розглядати стратегічні потреби розвитку не лише як необхідність розв'язання наявних управлінських труднощів, а і як об'єктивно зумовлену потребу у формуванні нових можливостей для забезпечення майбутньої результативності підприємства.

Стратегічні потреби розвитку підприємства доцільно визначати як об'єктивно зумовлену сукупність необхідних довгострокових змін у його цілях, ресурсах, компетентностях, технологіях, організаційній структурі, продуктах і бізнес-моделі, реалізація яких забезпечує подолання стратегічних обмежень, використання перспективних можливостей та формування передумов конкурентоспроможності й стійкості підприємства.

У межах такого розуміння стратегічна потреба має декілька характерних ознак.

Довгострокова спрямованість передбачає, що стратегічна потреба пов'язана з майбутнім станом підприємства, а не лише з усуненням поточних недоліків його функціонування.

Системний характер означає, що її задоволення потребує взаємопов'язаних змін у декількох складових діяльності підприємства, зокрема у виробничій, фінансовій, кадровій, інноваційній та управлінській системах.

Ресурсна обумовленість відображає залежність можливостей задоволення стратегічних потреб від наявних матеріальних, фінансових, технологічних, інтелектуальних та організаційних ресурсів.

Адаптивність характеризує необхідність перегляду напрямів розвитку відповідно до змін конкурентного, технологічного та

інституційного середовища.

Орієнтація на формування нових можливостей передбачає не лише усунення наявних обмежень, а й створення передумов для освоєння перспективних ринків, розроблення нових продуктів, модернізації технологій і розвитку компетентностей.

Водночас стратегічні потреби не можна ототожнювати з поточними потребами забезпечення господарської діяльності. Наприклад, необхідність закупівлі матеріалів для виконання виробничого плану характеризує переважно операційну потребу. Натомість необхідність переорієнтації виробництва на альтернативні види сировини через структурні зміни ринку постачання може становити стратегічну потребу.

Стратегічна потреба виникає тоді, коли наявні характеристики підприємства або чинна модель його діяльності перестають відповідати вимогам довгострокового розвитку чи не дозволяють повною мірою реалізувати перспективні можливості.

1.2. Зміст і класифікація проблем стратегічного розвитку підприємства

Поняття стратегічної проблеми є одним із базових у теорії стратегічного менеджменту, оскільки відображає суперечність між фактичним станом підприємства та станом, необхідним для забезпечення його довгострокової результативності.

У процесі функціонування підприємства виникає значна кількість проблем, пов'язаних із використанням ресурсів, виконанням виробничих завдань, організацією управлінських процесів, фінансовим забезпеченням та взаємодією із зовнішнім середовищем. Проте не кожна з них потребує перегляду стратегічних цілей або зміни довгострокових напрямів розвитку.

Проблема стратегічного розвитку підприємства – це суттєва суперечність між його поточним станом, наявним потенціалом, перспективними цілями та вимогами зовнішнього середовища, яка обмежує можливості довгострокового розвитку і потребує прийняття комплексних управлінських рішень.

Стратегічна проблема може проявлятися у вигляді погіршення фінансово-економічних показників, зниження ринкової частки, втрати технологічної конкурентоспроможності, недостатнього розвитку кадрових компетентностей, неефективності організаційної структури або невідповідності бізнес-моделі новим ринковим умовам.

Проте наведені прояви не завжди є безпосередніми причинами проблеми. Наприклад, зниження рентабельності виробництва може бути наслідком технологічного старіння, недостатньої диференціації продукції, втрати ринкових переваг або неефективної організації операційних процесів.

Тому діагностика стратегічної проблеми передбачає не лише фіксацію негативних показників, а й дослідження причинно-наслідкових зв'язків, які пояснюють їх виникнення.

У сучасній науковій літературі проблеми стратегічного розвитку досліджуються з позицій різних методологічних підходів. У межах ресурсного підходу увага зосереджується на обмеженості ресурсного потенціалу підприємства, компетентнісного – на недостатності організаційних здатностей, інноваційного – на технологічному відставанні та обмеженості інноваційного потенціалу, адаптивного – на неспроможності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З огляду на комплексний характер стратегічних проблем доцільно здійснювати їх класифікацію за основними сферами виникнення та характером впливу на підприємство. Узагальнення представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація основних проблем стратегічного розвитку підприємства

Група проблем	**Зміст стратегічної проблеми**	**Можливі прояви**	**Потенційний напрям управлінського реагування**
1	**2**	**3**	**4**
Ринково-конкурентні	Невідповідність конкурентної позиції підприємства перспективним умовам ринку	Скорочення частки ринку, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності	Перегляд конкурентної стратегії, освоєння нових ринків
Технологічні	Невідповідність технологічної бази сучасним і перспективним вимогам	Старіння обладнання, висока ресурсомісткість, технологічне відставання	Модернізація виробництва, технологічні інновації
Інноваційні	Недостатня спроможність створювати, засвоювати та впроваджувати нововведення	Низька інноваційна активність, відсутність перспективних розробок	Розвиток інноваційного потенціалу, формування портфеля інновацій
Фінансово-інвестиційні	Недостатність ресурсів для реалізації довгострокових змін	Низька інвестиційна спроможність, обмежений доступ до капіталу	Оптимізація структури фінансування, залучення інвестицій
Організаційно-управлінські	Невідповідність системи управління перспективним завданням підприємства	Надмірна централізація, повільне ухвалення рішень, неузгодженість функцій	Організаційна трансформація, удосконалення управлінських процесів
Кадрово-компетентнісні	Недостатність знань і компетентностей для реалізації стратегічних змін	Дефіцит фахівців, застарілі професійні компетентності	Розвиток персоналу, формування нових компетентностей
Цифрові	Невідповідність інформаційної інфраструктури потребам розвитку	Фрагментарність інформаційних систем, низька якість даних	Цифрова трансформація, інтеграція інформаційних систем
Ризикові та безпекові	Висока вразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз	Переривання постачання, енергетичні обмеження, втрати виробничого потенціалу	Розвиток стійкості, диверсифікація ресурсів, антикризове управління

Група проблем	Зміст стратегічної проблеми	Можливі прояви	Потенційний напрям управлінського реагування
1	**2**	**3**	**4**
Екологічні та соціальні	Невідповідність діяльності підприємства перспективним вимогам сталого розвитку	Висока ресурсомісткість, екологічні ризики, соціальні суперечності	Екологічна модернізація, інтеграція ESG-орієнтирів

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі [1–7; 9; 12; 17].

Представлена в табл. 2.1 класифікація засвідчує, що проблеми стратегічного розвитку мають багатокомпонентний характер та можуть одночасно проявлятися в різних сферах діяльності підприємства.

Наприклад, технологічне старіння обладнання може спричиняти підвищення виробничих витрат, зниження якості продукції, втрату конкурентних позицій і погіршення фінансових результатів. У цьому випадку технологічна проблема трансформується в комплексну стратегічну проблему, для розв'язання якої недостатньо лише поточного ремонту обладнання.

Науково обґрунтоване управлінське рішення повинно враховувати можливість технологічної модернізації, економічну доцільність інвестицій, перспективи ринкового попиту та відповідність обраного напряму довгостроковим цілям підприємства.

1.3. Відмінність стратегічної проблеми від поточного управлінського завдання

Одним із принципових методологічних питань стратегічного менеджменту є розмежування стратегічних проблем і поточних управлінських завдань.

Поточні управлінські завдання пов'язані переважно із забезпеченням безперервності та ефективності функціонування підприємства в межах чинної системи цілей, організаційної структури, ресурсного потенціалу та бізнес-моделі.

Їх розв'язання зазвичай здійснюється через використання наявних управлінських процедур, функціональних повноважень, бюджетів і регламентів.

Стратегічні проблеми виникають тоді, коли наявні способи управління виявляються недостатніми для забезпечення перспективних результатів діяльності підприємства.

Для встановлення відмінностей між ними доцільно використати порівняльний аналіз, представлений у табл. 2.2.

Як свідчить табл. 2.2, визначальною ознакою стратегічної проблеми є не лише тривалість її існування, а й характер необхідних управлінських змін. Зокрема, короткостроковий за часом прояв може мати стратегічні наслідки. Раптове припинення постачання критичного компонента може потребувати негайного реагування, але водночас виявити фундаментальну вразливість бізнес-моделі, пов'язану з надмірною залежністю від одного постачальника.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика стратегічних проблем і поточних управлінських завдань

Критерій	Поточне управлінське завдання	Стратегічна проблема
1	**2**	**3**
Часовий горизонт	Переважно короткостроковий	Середньо- та довгостроковий
Характер проблеми	Відхилення у виконанні поточних процесів	Суперечність між поточним станом і перспективними вимогами розвитку
Масштаб впливу	Окремий процес, функція або підрозділ	Підприємство загалом або його стратегічно важливі напрями
Способи розв'язання	Оперативні заходи, коригування процесів, перерозподіл поточних ресурсів	Перегляд стратегії, структурні зміни, інвестиції, розвиток компетентностей
Ресурсне забезпечення	Переважно в межах поточного бюджету	Може потребувати стратегічних інвестицій і перебудови ресурсної бази
Управлінський рівень	Переважно операційний і тактичний	Переважно стратегічний із залученням інших рівнів
Характер результату	Відновлення нормального функціонування	Формування нового стану або можливостей підприємства
Приклад	Усунення затримок виконання виробничого плану	Перебудова виробничої системи через втрату конкурентоспроможності наявної технології

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [1; 2; 12; 14].

Відповідно, оперативне вирішення проблеми полягає в пошуку альтернативної поставки, тоді як стратегічне – у перегляді системи управління ланцюгами постачання, диверсифікації джерел ресурсів і формуванні резервних виробничих сценаріїв.

Таким чином, поточне управлінське завдання може стати індикатором стратегічної проблеми, якщо його виникнення свідчить про системні обмеження чинної моделі діяльності підприємства.

1.4. Методологія діагностики проблем стратегічного розвитку підприємства

Діагностика стратегічного розвитку становить комплексний аналітико-дослідницький процес, спрямований на визначення фактичного стану підприємства, виявлення структурних проблем, оцінювання стратегічних можливостей та обґрунтування потреби в довгострокових змінах.

На відміну від традиційного економічного аналізу, який переважно спрямований на оцінювання минулих і поточних результатів, стратегічна діагностика має перспективний характер.

Її завдання полягає не лише у встановленні причин відхилення фактичних результатів від запланованих, а й у визначенні спроможності підприємства досягати майбутніх стратегічних цілей.

Методологічно діагностика стратегічних проблем повинна ґрунтуватися на поєднанні системного, процесного, ресурсного, компетентнісного, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну

соціально-економічну систему, елементи якої перебувають у взаємозалежності.

Процесний підхід спрямований на аналіз послідовності операцій, функцій та управлінських процедур, через які формуються результати діяльності.

Ресурсний підхід передбачає оцінювання матеріальних, фінансових, технологічних, людських та інформаційних ресурсів.

Компетентнісний підхід зосереджується на здатності підприємства ефективно поєднувати ресурси, формувати організаційні знання та створювати конкурентні переваги.

Ризик-орієнтований підхід забезпечує врахування ймовірних загроз і можливих втрат, що можуть обмежувати досягнення стратегічних цілей.

Адаптивний підхід передбачає оцінювання здатності підприємства змінювати управлінські рішення відповідно до трансформацій зовнішнього середовища.

Значення багатокомпонентного підходу до дослідження стратегічних можливостей підтверджується методологією OECD/Eurostat, представленою в Oslo Manual 2018. У документі для оцінювання інноваційної спроможності підприємств виокремлюються ресурсні, управлінські, кадрові, технологічні та інформаційні можливості [9].

Комплексна діагностика стратегічного розвитку має охоплювати декілька взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі визначається об'єкт діагностики та встановлюються стратегічні орієнтири підприємства. Це передбачає аналіз місії, стратегічних цілей, напрямів діяльності, конкурентної позиції та очікуваних результатів розвитку.

На другому етапі здійснюється оцінювання зовнішнього середовища. Визначаються ринкові, економічні, технологічні, соціальні, інституційні та безпекові чинники, які можуть впливати на можливості розвитку.

На третьому етапі аналізується внутрішній потенціал підприємства. Досліджуються фінансово-економічні результати, виробничі ресурси, технологічна база, кадрові компетентності, організаційна структура та інноваційна спроможність.

На четвертому етапі встановлюються основні стратегічні розриви між поточним і бажаним станом підприємства.

На п'ятому етапі проводиться причинно-наслідковий аналіз виявлених проблем. Його метою є визначення першопричин, усунення яких може забезпечити довгострокове покращення результативності діяльності.

На шостому етапі оцінюються стратегічні наслідки виявлених проблем, їхня критичність, взаємозалежність та можливості управлінського реагування.

На сьомому етапі формуються висновки щодо необхідності перегляду стратегічних цілей, напрямів діяльності, ресурсного забезпечення та інноваційних пріоритетів.

Систематизацію основних методів, які можуть бути використані в процесі стратегічної діагностики, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Методи діагностики стратегічних проблем розвитку підприємства

Метод	Об'єкт дослідження	Аналітичні можливості	Основні обмеження
1	**2**	**3**	**4**
PESTEL-аналіз	Макросередовище підприємства	Виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників	Переважно якісний характер оцінок
Аналіз конкурентного середовища	Ринок, конкуренти, постачальники, споживачі	Визначення конкурентного тиску та перспектив ринкового позиціонування	Залежність від доступності ринкової інформації
SWOT-аналіз	Внутрішні характеристики й зовнішні умови	Систематизація сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Ризик суб'єктивності й надмірного спрощення взаємозв'язків
SNW-аналіз	Внутрішнє середовище підприємства	Оцінювання сильних, нейтральних і слабких позицій	Потребує чітких критеріїв порівняння
GAP-аналіз	Фактичні та цільові показники	Визначення розривів між поточним і бажаним станом	Сам по собі не встановлює причин відхилень
Аналіз ресурсів і компетентностей	Внутрішній стратегічний потенціал	Визначення ресурсних переваг та обмежень	Складність оцінювання нематеріальних ресурсів
VRIO-аналіз	Ресурси та організаційні здатності	Оцінювання потенціалу формування конкурентних переваг	Якісний характер оцінок, залежність від контексту
Сценарний аналіз	Альтернативні умови майбутнього розвитку	Дослідження наслідків різних змін зовнішнього середовища	Залежність від обґрунтованості припущень
Аналіз ризиків	Загрози досягненню стратегічних цілей	Оцінювання критичності ризиків і потреби в захисних заходах	Імовірнісний характер оцінок, невизначеність окремих загроз
Аналіз бізнес-процесів	Виробничі, управлінські та забезпечувальні процеси	Виявлення системних втрат, неузгодженостей і резервів удосконалення	Потреба в детальній інформації про процеси

Джерело: систематизовано на основі [1; 9; 10; 12; 13].

Застосування методів, представлених у табл. 2.3, повинно здійснюватися з урахуванням особливостей підприємства, характеру досліджуваної проблеми та доступності інформаційних ресурсів.

Жоден метод не забезпечує вичерпного пояснення стратегічного стану підприємства. Тому для науково обґрунтованої діагностики доцільно поєднувати кількісні й якісні інструменти, доповнюючи результати фінансово-економічного аналізу дослідженням організаційних здатностей, технологічних можливостей і стратегічних ризиків.

1.5. Стратегічний розрив як інструмент визначення потреб розвитку підприємства

Важливим елементом стратегічної діагностики є визначення стратегічного розриву, який характеризує невідповідність між фактичними або прогнозованими результатами діяльності підприємства та цільовими параметрами його розвитку.

Стратегічний розрив може виникати внаслідок недостатності ресурсів, низької результативності управлінських процесів, технологічного відставання, невідповідності конкурентної стратегії ринковим умовам або обмеженості організаційних компетентностей.

У загальному вигляді абсолютний стратегічний розрив можна визначити за формулою:

$$G_i = X_i^{\text{ціль}} - X_i^{\text{факт}},$$

Де G_i – абсолютний стратегічний розрив за і-м показником;
$X_i^{\text{ціль}}$ – цільове значення показника;
$X_i^{\text{факт}}$ – його фактичне значення.

Для показників, зростання яких є бажаним, відносний розрив може визначатися так:

$$G_i^{\%} = \frac{X_i^{\text{ціль}} - X_i^{\text{факт}}}{X_i^{\text{ціль}}} \times 100\%.$$

Формула застосовна за додатного цільового значення показника. Для показників, зменшення яких є бажаним, наприклад витрат або тривалості простоїв, інтерпретація відхилення повинна враховувати протилежний напрям бажаних змін.

Однак для стратегічного аналізу недостатньо визначити лише величину розриву. Необхідно встановити причини його виникнення, оцінити можливість усунення та визначити управлінські наслідки.

Наприклад, якщо підприємство планує досягти продуктивності праці в обсязі 1,5 млн грн продукції на одного працівника, а фактичне значення становить 1,2 млн грн, відносний розрив дорівнюватиме 20 %.

Водночас сам показник не дозволяє визначити, чим спричинено відхилення: недостатньою кваліфікацією персоналу, технологічними обмеженнями, недосконалою організацією виробничих процесів або недостатнім завантаженням потужностей.

Саме тому аналіз стратегічних розривів необхідно доповнювати причинно-наслідковою діагностикою та оцінюванням реалістичності цільових параметрів.

Особливого значення набуває перспективний стратегічний розрив, який визначається шляхом порівняння майбутнього стану підприємства за умов збереження чинної траєкторії діяльності з бажаним станом, передбаченим стратегією розвитку.

Такий підхід дозволяє виявляти стратегічні проблеми ще до появи суттєвого погіршення фактичних результатів.

Наприклад, підприємство може зберігати прибутковість за наявного продуктового портфеля, однак прогнозована зміна попиту на основну продукцію через два-три роки може сформувати потребу в освоєнні нових напрямів діяльності вже в поточному періоді.

Відповідно, стратегічна діагностика повинна мати не лише ретроспективний, а й прогнозно-превентивний характер.

Підсумовуючи, слід зазначити, що діагностика стратегічних проблем підприємства є вихідним етапом формування обґрунтованої стратегії розвитку, оскільки забезпечує перехід від загального усвідомлення потреби в змінах до конкретизації управлінських проблем, визначення їх причин і встановлення перспективних напрямів оновлення.

2. Передумови перегляду цілей, напрямів діяльності та продуктового профілю

2.1. Стратегічна необхідність перегляду цілей розвитку підприємства

Однією з найважливіших характеристик сучасного стратегічного менеджменту є усвідомлення того, що стратегічні цілі підприємства не можуть залишатися незмінними впродовж усього періоду його функціонування. Вони формуються відповідно до конкретного стану економічного середовища, ресурсних можливостей, технологічних умов, конкурентної позиції та очікуваних результатів діяльності.

Зміна зазначених умов може зумовлювати необхідність уточнення стратегічних пріоритетів, перегляду довгострокових цілей, переорієнтації діяльності на нові ринки або трансформації продуктового портфеля підприємства.

Водночас перегляд стратегії не слід ототожнювати з відмовою від раніше прийнятих управлінських рішень. У сучасному розумінні він виступає обґрунтованою реакцією підприємства на появу нових можливостей, стратегічних загроз або зміну внутрішніх передумов розвитку.

Д. Тіс у дослідженні взаємозв'язку бізнес-моделей і динамічних здатностей наголошує на їх взаємозалежності зі стратегією підприємства. Здатність до організаційної трансформації впливає на можливості оновлення бізнес-моделі, тоді як сама бізнес-модель формує певні обмеження та передумови для реалізації стратегічних альтернатив [12].

Зазначений підхід дозволяє стверджувати, що перегляд стратегічних цілей повинен здійснюватися не лише під впливом негативних змін зовнішнього середовища, а й унаслідок формування нових внутрішніх можливостей підприємства.

Наприклад, освоєння нової технології може створити передумови для виходу на перспективний ринок, який раніше був недоступним через технологічні або ресурсні обмеження. У такому випадку перегляд цілей є результатом не кризової ситуації, а появи нової стратегічної можливості.

Отже, доцільно розмежовувати дві основні групи передумов перегляду стратегічних цілей.

Реактивні передумови виникають унаслідок негативних зовнішніх або внутрішніх змін, які створюють загрозу досягненню встановлених цілей. До них належать втрата конкурентних позицій, технологічне відставання, скорочення попиту, фінансова нестабільність, порушення ланцюгів постачання та інші кризові явища.

Проактивні передумови пов'язані з появою нових можливостей розвитку, які підприємство прагне використати для формування перспективних конкурентних переваг. Серед них – освоєння нових технологій, розвиток компетентностей, доступ до інноваційних партнерств, виникнення нових ринкових сегментів та можливостей диверсифікації.

Для сучасного менеджменту особливого значення набуває поєднання реактивної та проактивної логіки стратегічних змін. Підприємство має не лише реагувати на вже сформовані загрози, а й своєчасно виявляти перспективні можливості, які можуть змінити його майбутнє конкурентне позиціонування.

2.2. Зовнішні передумови перегляду стратегічних цілей і напрямів діяльності

Зовнішнє середовище підприємства характеризується сукупністю чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність, але не перебувають під повним контролем керівництва.

У методології OECD/Eurostat зовнішні чинники інноваційної діяльності охоплюють ринкове середовище, діяльність споживачів, конкурентів і постачальників, стан ринку праці, технологічні можливості, державну політику, нормативно-правові вимоги та соціальні умови [9]. При цьому окремий чинник може одночасно створювати можливості для одних підприємств і обмеження для інших.

У контексті стратегічного менеджменту до основних зовнішніх передумов перегляду довгострокових цілей доцільно віднести такі.

Технологічні трансформації. Поширення цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, роботизації, нових матеріалів і виробничих систем може суттєво змінювати конкурентні умови діяльності підприємств. Технології, які раніше забезпечували конкурентні переваги, поступово втрачають ефективність, а нові технологічні рішення створюють можливості підвищення продуктивності та трансформації бізнес-моделей.

Зміна ринкового попиту. Трансформація потреб споживачів, поява нових моделей споживання, зміна вимог до якості, функціональності, екологічності та способів отримання продукції можуть зумовлювати необхідність перегляду продуктового профілю підприємства.

Посилення конкуренції. Вихід нових учасників на ринок, поширення товарів-замінників, зміна цінової політики конкурентів і розвиток платформних бізнес-моделей створюють потребу у формуванні нових конкурентних переваг.

Глобалізаційні та інтеграційні процеси. Розширення міжнародної економічної взаємодії відкриває підприємствам доступ до нових ринків, технологій і партнерств, проте одночасно посилює конкурентний тиск та вимоги до якості управління.

Екологічні та соціальні вимоги. Посилення уваги до сталого розвитку, ресурсоефективності, умов праці, прозорості управління та відповідального використання технологій формує нові критерії стратегічної результативності.

Безпекові та кризові чинники. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, енергетичні обмеження, порушення логістичних зв'язків і зростання кіберзагроз можуть потребувати перегляду не лише окремих управлінських процедур, а й усієї логіки довгострокового розвитку підприємства.

В українських умовах остання група чинників має особливе значення, оскільки забезпечення стійкості діяльності підприємства дедалі тісніше пов'язується з його здатністю адаптувати стратегію, використовувати цифрові інструменти та підтримувати критично важливі бізнес-процеси.

У дослідженні О. Колодізєва, В. Щербак, Т. Костишиної, М. Крупки, Т. Рябоволик, І. Андрощук та Н. Кравчук проаналізовано цифрову трансформацію та інклюзивність в Україні в умовах війни. Автори використовують, зокрема, методи кластерного, факторного й таксономічного аналізу, обґрунтовуючи необхідність диференційованих стратегій адаптації до територіальних і соціально-економічних умов [7].

Хоча предметом зазначеного дослідження є насамперед регіональний рівень, його результати демонструють важливість урахування неоднорідності зовнішніх умов під час формування стратегічних рішень підприємств.

Сучасні наукові підходи до стратегічного управління також передбачають інтеграцію соціальних та екологічних орієнтирів у систему довгострокових цілей.

Зокрема, Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел у дослідженні 2026 року розглядають взаємозв'язок ESG-стратегій, цифровізації та інноваційного розвитку як один із напрямів трансформації стратегічного менеджменту в умовах глобалізації [6].

Таким чином, перегляд стратегічних цілей має ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішніх чинників, їхнього потенційного впливу та можливостей підприємства використати нові умови для довгострокового розвитку.

2.3. Внутрішні передумови перегляду стратегічних цілей

Необхідність зміни напрямів розвитку може виникати не лише внаслідок зовнішніх трансформацій, а й через накопичення внутрішніх організаційних, ресурсних і технологічних суперечностей.

Однією з таких передумов є невідповідність ресурсного потенціалу підприємства його стратегічним цілям.

Наприклад, підприємство може визначити за пріоритет розширення присутності на міжнародних ринках, однак не мати достатніх виробничих потужностей, кадрових компетентностей, фінансових ресурсів або систем управління якістю для реалізації такого напряму.

У зазначеній ситуації стратегічна проблема полягає не лише у відсутності окремих ресурсів, а й у невідповідності між масштабом стратегічних амбіцій та фактичними можливостями підприємства.

Іншою передумовою є зниження ефективності чинної організаційної моделі. Організаційна структура, яка була результативною на попередніх етапах розвитку, може виявитися недостатньо гнучкою в умовах диверсифікації діяльності, упровадження інновацій або виходу на нові ринки.

У дослідженні В. А. Верби, С. П. Борисенко та О. Р. Сахно розкрито концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств та обґрунтовано значення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища для вибору організаційних конфігурацій. Автори досліджують передумови організаційного редизайну в умовах невизначеності та турбулентних змін [18].

Важливим чинником перегляду стратегічних орієнтирів є також зміна інноваційного потенціалу підприємства.

Накопичення нових знань, розвиток компетентностей персоналу, створення результатів досліджень і розробок або освоєння перспективних технологій можуть відкривати нові можливості для диверсифікації діяльності.

Водночас недостатній розвиток інноваційних здатностей може обмежувати можливість реалізації навіть економічно привабливих стратегічних альтернатив.

Отже, внутрішні передумови перегляду стратегії можуть мати як обмежувальний, так і стимулювальний характер.

Для їх систематизації доцільно розглянути основні групи чинників, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Передумови перегляду стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства

Група передумов	Характерні зміни	Стратегічні наслідки	Можливі управлінські рішення
1	**2**	**3**	**4**
Ринкові	Зміна попиту, конкурентного середовища, структури споживачів	Зниження перспективності наявних ринків	Перегляд ринкової стратегії, освоєння нових сегментів
Технологічні	Поява нових технологій, технологічне старіння обладнання	Зміна умов конкурентоспроможності	Модернізація виробництва, технологічне оновлення
Фінансові	Зміна доступності капіталу, прибутковості, інвестиційної спроможності	Обмеження або розширення можливостей розвитку	Оптимізація інвестиційної програми, залучення фінансування
Організаційні	Невідповідність структури управління новим завданням	Зниження адаптивності та швидкості реалізації рішень	Організаційний редизайн, перегляд повноважень
Кадрові	Дефіцит або розвиток ключових компетентностей	Обмеження або поява нових можливостей діяльності	Розвиток персоналу, формування інноваційних команд
Інноваційні	Поява нових розробок, недостатність інноваційного потенціалу	Необхідність перегляду інноваційних пріоритетів	Формування нового інноваційного портфеля
Цифрові	Поширення цифрових платформ, нових способів взаємодії з клієнтами	Зміна бізнес-моделі та способів створення цінності	Цифрова трансформація, розвиток нових каналів збуту
Безпекові	Воєнні ризики, порушення постачання, енергетична нестабільність	Зростання вразливості критичних бізнес-процесів	Диверсифікація постачання, розвиток стійкості
Екологічні та соціальні	Зміна вимог до ресурсоефективності й відповідальності бізнесу	Потреба у формуванні нових критеріїв стратегічного розвитку	Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG

Джерело: авторська систематизація на основі [2–7; 12; 16–19].

Як свідчать дані табл. 2.4, передумови перегляду стратегічних цілей формуються під впливом взаємопов'язаних чинників, які можуть одночасно створювати загрози та відкривати нові можливості розвитку.

Принципово важливо, що наявність окремого негативного чинника ще не означає необхідності повного перегляду стратегії. Управлінське рішення повинно враховувати масштаб змін, їхню тривалість, імовірність збереження відповідної тенденції та можливість досягнення стратегічних цілей у межах чинної моделі діяльності.

2.4. Перегляд напрямів діяльності та продуктового профілю підприємства

Особливе місце в процесі стратегічного розвитку посідає перегляд продуктового профілю підприємства.

Продуктовий профіль підприємства доцільно розглядати як сукупність його основних товарів і послуг, їхніх функціональних характеристик, технологічної основи, цільових ринків і способів

формування споживчої цінності.

Продуктовий профіль визначає не лише структуру пропозиції підприємства, а й характер необхідних виробничих потужностей, компетентностей персоналу, логістичних зв'язків, каналів збуту та інноваційних процесів.

Тому його перегляд може мати суттєві наслідки для всієї системи стратегічного управління.

Однією з передумов такого перегляду є зміна життєвого циклу продукції.

На етапах упровадження та зростання продукту підприємство зазвичай зосереджується на формуванні ринкового попиту, вдосконаленні характеристик продукції та розширенні масштабів діяльності.

На етапі зрілості особливого значення набувають підвищення ефективності виробництва, диференціація продукції, розвиток сервісу та пошук нових можливостей створення цінності.

На етапі спаду виникає потреба у визначенні доцільності модернізації продукту, його заміни, переорієнтації на інші ринкові сегменти або поступового виведення з продуктового портфеля.

Водночас концепція життєвого циклу не повинна застосовуватися механічно. Тривалість і характер окремих етапів залежать від технологічних змін, маркетингових рішень, поведінки конкурентів і можливостей підприємства.

У сучасних умовах продуктовий розвиток дедалі частіше пов'язується з трансформацією бізнес-моделі.

Наприклад, виробниче підприємство може перейти від реалізації обладнання до надання комплексних сервісних рішень, які включають технічне обслуговування, цифровий моніторинг і післяпродажну підтримку.

У такому випадку змінюється не лише продукт, а й механізм створення та привласнення цінності, структура доходів, характер взаємодії зі споживачами та потреба в компетентностях.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей розглядається у взаємозв'язку з цифровою торговельною екосистемою. Автори аналізують можливості використання платформних рішень, підписних сервісів, персоналізованої взаємодії зі споживачами та цифрових технологій для трансформації комерційної діяльності [3].

У подальшому дослідженні авторки звертають увагу на інтеграцію цифрових каналів комунікації в управління торговельними підприємствами, зокрема на використання CRM-систем, хмарних сервісів, цифрових платформ та аналітичних інструментів [4].

Таким чином, перегляд продуктового профілю може здійснюватися через декілька стратегічних напрямів: модернізацію чинної продукції, розширення асортименту, освоєння принципово нових

продуктів, диверсифікацію діяльності, розвиток сервісних компонентів і трансформацію бізнес-моделі.

Для порівняння зазначених напрямів у табл. 2.5 наведено їх основні характеристики.

Таблиця 2.5 – Стратегічні альтернативи оновлення продуктового профілю підприємства

Напрям оновлення	**Економіко-управлінський зміст**	**Необхідні передумови**	**Основні ризики**
1	**2**	**3**	**4**
Модернізація чинних продуктів	Поліпшення характеристик наявної продукції	Технологічні можливості, знання потреб споживачів	Недостатній ринковий ефект
Розширення продуктового асортименту	Створення нових модифікацій і додаткових продуктів	Виробничі резерви, маркетингові компетентності	Ускладнення управління асортиментом
Освоєння нових продуктів	Створення принципово нових товарів або послуг	Інноваційний потенціал, дослідження й розробки	Технологічна невизначеність і ризик недостатнього попиту
Диверсифікація діяльності	Вихід у нові сфери або напрями бізнесу	Інвестиції, нові компетентності, організаційна готовність	Розпорошення ресурсів
Сервісна трансформація	Розширення пропозиції через супутні послуги	Клієнтська база, цифрові та сервісні компетентності	Зростання складності операційного управління
Трансформація бізнес-моделі	Зміна способів створення, доставки та отримання цінності	Стратегічна адаптивність, цифрова зрілість, організаційна гнучкість	Невизначеність фінансових результатів і опір змінам

Джерело: авторське узагальнення на основі [3; 4; 12; 16].

Наведена в табл. 2.5 характеристика демонструє, що різні напрями оновлення продуктового профілю потребують неоднакових ресурсів, компетентностей і механізмів управління.

Тому вибір стратегічної альтернативи повинен ґрунтуватися на поєднанні аналізу ринкових можливостей, оцінювання економічної доцільності, ресурсної забезпеченості та ризиків реалізації.

2.5. Логіка ухвалення рішення щодо перегляду стратегії

Перегляд стратегічних цілей і напрямів діяльності потребує дотримання послідовної процедури науково обґрунтованого управлінського вибору.

На початковому етапі здійснюється моніторинг внутрішніх і зовнішніх змін та визначаються сигнали, які можуть свідчити про втрату актуальності окремих стратегічних положень.

Наступним етапом є оцінювання характеру виявлених змін. Необхідно встановити, чи мають вони тимчасовий характер, чи формують стійку тенденцію, здатну впливати на майбутні результати підприємства.

Після цього проводиться аналіз впливу змін на стратегічні цілі, ресурсне забезпечення, конкурентну позицію та перспективи продуктового розвитку.

Важливим елементом є формування альтернативних сценаріїв управлінського реагування. Підприємство може зберегти чинну стратегію з коригуванням окремих інструментів, змінити стратегічні пріоритети або здійснити більш комплексну трансформацію напрямів діяльності.

На завершальному етапі обґрунтовується управлінське рішення, визначаються необхідні ресурси, організаційні зміни, відповідальні виконавці та критерії оцінювання результативності.

Узагальнено цей процес можна представити у вигляді послідовності: моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища; виявлення стратегічних сигналів; оцінювання їх впливу; аналіз відповідності чинної стратегії новим умовам; формування альтернатив розвитку; оцінювання ресурсів і ризиків; вибір пріоритетного напряму; перегляд стратегічних цілей; реалізація змін; контроль результативності та адаптація.

Зазначена логіка є методичним узагальненням процесу стратегічного перегляду та передбачає можливість повернення до попередніх етапів у разі появи нової інформації.

Важливо підкреслити, що ефективне стратегічне управління передбачає не постійну зміну стратегії під впливом кожного нового чинника, а своєчасне коригування тих її положень, які перестають відповідати перспективним умовам розвитку підприємства.

3. Оцінювання внутрішніх можливостей, ресурсів і обмежень оновлення

3.1. Внутрішній потенціал підприємства як основа стратегічного та інноваційного розвитку

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства потребує не лише визначення перспективних напрямів діяльності, а й обґрунтованого оцінювання його внутрішніх можливостей щодо реалізації довгострокових змін.

В економічній теорії та менеджменті внутрішній потенціал підприємства традиційно пов'язується із сукупністю ресурсів, компетентностей, організаційних здатностей і механізмів їх використання, які забезпечують можливість досягнення визначених результатів.

Водночас необхідно розмежовувати поняття ресурсів, потенціалу, компетентностей та організаційних здатностей, оскільки вони характеризують різні аспекти спроможності підприємства до стратегічного розвитку.

Ресурси підприємства являють собою матеріальні й нематеріальні активи, фінансові засоби, трудовий потенціал, інформацію, технології та інші елементи, які можуть використовуватися в процесі господарської діяльності.

Стратегічний потенціал підприємства характеризує сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів, можливостей та організаційних передумов, які можуть бути використані для досягнення довгострокових цілей.

Компетентності підприємства відображають накопичені знання, навички, організаційний досвід і способи виконання певних видів діяльності, що забезпечують ефективне використання ресурсів.

Організаційні здатності характеризують спроможність підприємства координувати ресурси, компетентності та процеси для досягнення конкретних управлінських результатів.

Динамічні здатності пов'язані з можливістю виявляти перспективні зміни, використовувати нові можливості та перебудовувати ресурсну й організаційну основу діяльності відповідно до вимог середовища.

У дослідженні Д. Тіса, присвяченому мікроосновам динамічних здатностей, обґрунтовується значення організаційних умінь, процесів, процедур, структур і правил ухвалення рішень для забезпечення довгострокової результативності підприємств [13]. Автор акцентує увагу на взаємозв'язку здатностей виявляти можливості, використовувати їх і здійснювати організаційну перебудову.

З позицій стратегічного менеджменту принципово важливо, що наявність значного ресурсного потенціалу не гарантує високої результативності розвитку підприємства.

Наприклад, підприємство може володіти сучасним технологічним обладнанням, але не мати достатньо кваліфікованого персоналу, ефективної системи управління виробничими процесами або організаційної культури, яка підтримує впровадження інновацій.

У такій ситуації фактичні можливості використання технологічного потенціалу залишатимуться обмеженими.

Натомість підприємство, яке володіє меншою кількістю матеріальних ресурсів, але має розвинені компетентності, ефективні управлінські процеси та здатність до швидкого організаційного навчання, може демонструвати вищу адаптивність і результативність розвитку.

Таким чином, внутрішні можливості стратегічного та інноваційного розвитку визначаються не лише складом і обсягом ресурсів, а й характером їх взаємодії, доступністю необхідних компетентностей та ефективністю організаційних механізмів.

3.2. Структура ресурсного потенціалу підприємства

У сучасному менеджменті ресурсний потенціал доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, яка охоплює економічні, виробничі, кадрові, технологічні, інтелектуальні, цифрові та організаційні можливості підприємства.

Відповідно до методології OECD/Eurostat, оцінювання спроможності підприємств до інновацій може включати дослідження загальних ресурсів, управлінських здатностей, компетентностей персоналу, технологічних інструментів і можливостей використання даних [9].

Для наукового аналізу важливо не лише визначити наявність окремих ресурсів, а й оцінити їхню доступність, якість, продуктивність, взаємозамінність і перспективну придатність для реалізації стратегічних цілей.

Зокрема, наявне виробниче обладнання може забезпечувати поточну діяльність, але не відповідати вимогам випуску нової продукції. Фінансові ресурси можуть бути достатніми для операційного функціонування, проте недостатніми для масштабної технологічної модернізації.

Аналогічно, значна чисельність персоналу не гарантує наявності компетентностей, необхідних для цифрової трансформації.

Тому ресурсний аналіз доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних характеристик.

Для систематизації основних складових внутрішнього потенціалу та показників їх оцінювання використаємо табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Складові внутрішнього потенціалу підприємства та показники оцінювання можливостей стратегічного оновлення

Складова потенціалу	**Основні характеристики**	**Можливі показники оцінювання**	**Значення для стратегічного розвитку**
1	**2**	**3**	**4**
Фінансово-інвестиційна	Доступність фінансування, ліквідність, платоспроможність, інвестиційна спроможність	Коефіцієнти ліквідності, фінансової автономії, рентабельність, операційний грошовий потік	Забезпечує фінансові передумови реалізації довгострокових змін
Виробничо-технологічна	Стан основних засобів, виробничі потужності, технологічний рівень	Знос основних засобів, завантаження потужностей, продуктивність обладнання	Визначає можливості модернізації та розширення виробництва
Кадрово-компетентнісна	Кваліфікація персоналу, знання, навички, професійний розвиток	Забезпеченість критичними компетентностями, плинність кадрів, витрати на навчання	Формує здатність до освоєння нових технологій і процесів
Інноваційна	Наявність дослідницького потенціалу та механізмів управління інноваціями	Частка інноваційної продукції, витрати на інновації, результати впровадження	Забезпечує створення та реалізацію нових можливостей розвитку
Цифрово-інформаційна	Рівень цифровізації, якість даних, інтеграція інформаційних систем	Частка автоматизованих процесів, рівень інтеграції ІС, показники якості даних	Підвищує інформаційну забезпеченість

Складова потенціалу	Основні характеристики	Можливі показники оцінювання	Значення для стратегічного розвитку
1	2	3	4
			управлінських рішень
Організаційно-управлінська	Структура управління, координація, гнучкість, розподіл відповідальності	Швидкість ухвалення рішень, тривалість управлінських циклів, виконання стратегічних KPI	Забезпечує узгодженість управлінських процесів
Ринково-маркетингова	Конкурентна позиція, клієнтська база, канали збуту	Частка ринку, утримання клієнтів, рентабельність продуктів	Визначає можливості ринкового зростання
Інтелектуальна	Наявність знань, розробок, прав інтелектуальної власності	Кількість результатів досліджень, патентів, ліцензій, рівень використання знань	Підтримує технологічне та продуктове оновлення
Адаптивно-безпекова	Здатність реагувати на загрози, підтримувати діяльність і відновлювати процеси	Тривалість відновлення, наявність резервних сценаріїв, критичність ризиків	Забезпечує стійкість і безперервність стратегічного розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 5; 7; 9; 12; 13].

Показники, наведені в табл. 2.6, формують методичну основу комплексного оцінювання внутрішніх можливостей підприємства.

Водночас їх використання потребує врахування галузевої специфіки, доступності інформації та характеру стратегічних цілей.

Наприклад, для промислового підприємства визначальне значення можуть мати технологічний стан обладнання, продуктивність виробничих процесів і можливості модернізації.

Для торговельного підприємства особливо важливими можуть бути цифрові канали комунікації, ефективність логістики, аналітика споживчого попиту та можливості розвитку платформних бізнес-моделей.

Для аграрного підприємства істотне значення мають забезпеченість земельними, матеріальними й трудовими ресурсами, технічний стан обладнання, доступність логістики, природно-кліматичні умови та здатність упроваджувати інноваційні агротехнології.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик, В. О. Липчанського, В. С. Бродовського, С. І. Кабака та Я. А. Поповича розглядаються адаптивні моделі забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств у контексті впровадження інноваційних післязбиральних технологій та регенеративного землеробства. Автори пов'язують перспективи розвитку аграрних підприємств із комплексною інтеграцією технологічних, цифрових, ресурсних та екологічних управлінських рішень [5].

Таким чином, оцінювання ресурсного потенціалу повинно враховувати не лише його кількісні характеристики, а й структурну відповідність перспективним напрямам діяльності.

3.3. Оцінювання стратегічної цінності ресурсів і компетентностей

Для дослідження внутрішніх можливостей стратегічного розвитку важливо визначити не лише наявність ресурсів, а й їхню здатність забезпечувати конкурентні переваги.

Одним із поширених інструментів такого оцінювання є VRIO-аналіз, який ґрунтується на ресурсному підході до стратегічного менеджменту.

Його логіка передбачає оцінювання ресурсів і компетентностей за чотирма характеристиками:

V – Value (цінність). Чи дозволяє ресурс або компетентність використовувати ринкові можливості, зменшувати вплив загроз або створювати додаткову цінність?

R – Rarity (рідкісність). Наскільки ресурс є поширеним серед конкурентів і чи забезпечує він відносну унікальність підприємства?

I – Inimitability (складність імітації). Наскільки складно конкурентам відтворити або замінити відповідний ресурс чи компетентність?

O – Organization (організаційна спроможність). Чи здатне підприємство організаційно забезпечити ефективне використання відповідного ресурсу?

Особливе значення має останній компонент, оскільки навіть цінний, рідкісний і складний для відтворення ресурс не забезпечуватиме очікуваних результатів за відсутності належної системи управління.

Наприклад, підприємство може володіти унікальною технологічною розробкою, але не мати компетентностей для її комерціалізації, необхідних інвестицій або ефективної системи просування продукції.

У такій ситуації ресурс має потенційну стратегічну цінність, однак можливості її практичної реалізації залишаються обмеженими.

Застосування VRIO-аналізу дозволяє розмежовувати ресурси, які забезпечують лише поточну операційну діяльність, та ресурси, що можуть бути основою формування перспективних конкурентних переваг.

Проте цей підхід має обмеження. Він не завжди достатньо повно відображає швидкість технологічних змін, можливість втрати унікальності ресурсу та необхідність постійного оновлення компетентностей.

Тому його доцільно доповнювати аналізом динамічних здатностей, який дозволяє досліджувати можливості підприємства змінювати наявну ресурсну основу відповідно до перспективних вимог розвитку [12; 13].

3.4. Оцінювання організаційної та інноваційної спроможності підприємства

Важливою складовою внутрішнього аналізу є оцінювання спроможності підприємства організовувати стратегічні та інноваційні зміни.

Така спроможність визначається не лише наявністю кадрових і технологічних ресурсів, а й ефективністю управлінських механізмів, які забезпечують формування інноваційних ідей, оцінювання альтернатив, розподіл ресурсів, реалізацію проєктів і контроль результатів.

У методології OECD/Eurostat управління інноваціями охоплює систематичну діяльність із планування, організації та контролю внутрішніх і зовнішніх ресурсів, необхідних для створення й упровадження інновацій [9].

Водночас у міжнародних стандартах ISO 56001:2024 та ISO 56002:2019 визначено підходи до формування, підтримання й постійного вдосконалення систем управління інноваціями [11; 20]. ISO 56001:2024 установлює вимоги до системи управління інноваціями, тоді як ISO 56002:2019 містить рекомендації щодо її організації та вдосконалення.

Для стратегічного менеджменту принципово важливо, що інноваційна спроможність підприємства має системний характер.

Підприємство може фінансувати окремі інноваційні проєкти, але не мати інтегрованого механізму управління інноваційним розвитком. У цьому випадку реалізація нововведень може бути фрагментарною та недостатньо пов'язаною зі стратегічними пріоритетами.

Натомість сформована система управління інноваціями забезпечує можливість узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями, формування портфеля проєктів, оцінювання ризиків, організації міжфункціональної взаємодії та накопичення знань.

Для комплексного оцінювання організаційної та інноваційної спроможності підприємства доцільно використовувати модель організаційної зрілості.

У межах такої моделі визначаються рівні розвитку окремих управлінських процесів, від несистемного виконання інноваційної діяльності до її інтеграції у стратегічне управління підприємством.

Приклад методичної шкали оцінювання організаційної зрілості наведено в табл. 2.7.

Наведена в табл. 2.7 шкала є авторським навчальним узагальненням, а не офіційною шкалою ISO. Її використання в науковому дослідженні потребує обґрунтування критеріїв оцінювання та перевірки надійності отриманих результатів.

Практичне застосування такої моделі може передбачати оцінювання декількох напрямів управлінської зрілості: стратегічного планування, управління інноваціями, цифровізації, кадрового забезпечення, управління ризиками та організаційного навчання.

Таблиця 2.7 – Методична шкала оцінювання зрілості системи стратегічного та інноваційного управління підприємством

Рівень	**Характеристика управлінської зрілості**	**Типові ознаки**
1	**2**	**3**
0 – Початковий	Системні управлінські механізми відсутні	Інноваційні рішення мають випадковий характер; стратегічні процедури не формалізовані
1 – Базовий	Виконуються окремі управлінські процедури	Наявні окремі стратегічні та інноваційні ініціативи, але їх узгодженість обмежена
2 – Формалізований	Основні управлінські процеси визначені	Сформовано цілі, відповідальних виконавців, базові процедури планування
3 – Інтегрований	Стратегічні й інноваційні процеси взаємопов'язані	Діє система управління інноваційними ініціативами, ресурсами та результатами
4 – Адаптивний	Забезпечено системне вдосконалення управління	Використовуються моніторинг, аналітика, організаційне навчання та адаптивне коригування стратегії

Джерело: запропоновано як навчально-методичну шкалу на основі принципів [9; 11; 12; 20].

На основі отриманих результатів формуються висновки щодо загального рівня готовності підприємства до реалізації стратегічних перетворень і визначаються найбільш критичні обмеження.

3.5. Ідентифікація внутрішніх обмежень стратегічного оновлення

Важливою складовою оцінювання внутрішнього потенціалу є визначення чинників, які можуть перешкоджати реалізації перспективних напрямів розвитку підприємства.

Обмеження стратегічного оновлення доцільно визначати як сукупність ресурсних, організаційних, технологічних, фінансових, кадрових та інформаційних чинників, які ускладнюють або унеможливлюють реалізацію стратегічних змін у визначених параметрах.

Обмеження можуть бути абсолютними або відносними.

Абсолютні обмеження характеризують умови, за яких реалізація певної стратегічної ініціативи неможлива без попереднього усунення критичної перешкоди. Прикладом може бути відсутність обов'язкового дозволу, недоступність необхідної технології або неможливість забезпечити мінімальний рівень безпеки.

Відносні обмеження не виключають можливості реалізації ініціативи, але підвищують її вартість, тривалість або ризиковість. До них належать недостатня кваліфікація персоналу, обмежена доступність інвестиційних ресурсів або недостатній рівень цифровізації.

За характером управлінського впливу доцільно також розмежовувати керовані та частково керовані обмеження.

Керовані обмеження можуть бути усунені переважно через внутрішні управлінські рішення. Частково керовані залежать від взаємодії із зовнішніми учасниками, умов ринку, державної політики або інституційного середовища.

Для забезпечення системності оцінювання в табл. 2.8 наведено основні групи внутрішніх обмежень, їхні наслідки та можливі управлінські рішення.

Таблиця 2.8 – Внутрішні обмеження стратегічного та інноваційного оновлення підприємства

Група обмежень	**Основні прояви**	**Можливі наслідки**	**Напрями подолання**
Фінансові	Недостатність власного капіталу, обмежений доступ до фінансування	Відтермінування інноваційних проєктів	Інвестиційне планування, залучення зовнішніх ресурсів
Технологічні	Застаріла технічна база, несумісність технологій	Обмеження модернізації та випуску нової продукції	Технічне переоснащення, технологічний аудит
Кадрові	Дефіцит професійних і цифрових компетентностей	Недостатня ефективність упровадження змін	Навчання, перепідготовка, залучення фахівців
Організаційні	Надмірна централізація, неузгодженість повноважень	Уповільнення ухвалення рішень	Організаційний редизайн, делегування повноважень
Інформаційні	Недостатність даних, фрагментарність інформаційних систем	Зниження якості стратегічного аналізу	Інтеграція даних, цифровізація аналітичних процесів
Інноваційні	Відсутність механізмів управління ідеями та проєктами	Низька результативність інноваційної діяльності	Формування системи управління інноваціями
Культурні	Опір змінам, недостатня підтримка ініціативності	Уповільнення організаційної трансформації	Управління змінами, розвиток інноваційної культури
Безпекові	Вразливість критичних процесів, недостатність резервів	Порушення безперервності діяльності	Розвиток кризової готовності, резервування ресурсів

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 5; 9; 12; 13; 18].

Дані табл. 2.8 свідчать, що внутрішні обмеження нерідко мають взаємопов'язаний характер.

Наприклад, упровадження цифрових технологій може бути обмежене одночасно недостатністю фінансування, відсутністю необхідних компетентностей персоналу, низькою якістю інформаційних ресурсів і недосконалістю організаційних процесів.

За таких умов окреме фінансування придбання програмного забезпечення не забезпечить бажаного результату без відповідної організаційної та кадрової підготовки.

Цей висновок узгоджується з дослідженням Г. Віаля, у якому цифрова трансформація розглядається як комплексний процес змін способів створення цінності, що потребує врахування організаційних, технологічних та управлінських бар'єрів [16].

Оцінювання обмежень стратегічного оновлення повинно бути спрямоване не лише на формування їх переліку, а й на встановлення взаємозв'язків, визначення критичних перешкод та обґрунтування послідовності їх подолання.

3.6. Інтегральне оцінювання готовності підприємства до стратегічного оновлення

Результати аналізу окремих складових потенціалу можуть бути узагальнені шляхом формування інтегрального показника готовності підприємства до стратегічного та інноваційного розвитку.

Такий підхід дозволяє отримати комплексну оцінку внутрішніх можливостей підприємства, визначити відносно сильні й слабкі складові та обґрунтувати напрями першочергового управлінського втручання.

На методичному рівні інтегральний показник може бути представлений у вигляді зваженої суми нормованих оцінок:

$$I_{\text{г}} = \sum_{i=1}^{n} w_i K_i,$$

де $I_{\text{г}}$ – інтегральний показник готовності підприємства до стратегічного оновлення;

K_i – нормована оцінка і-ї складової потенціалу;

w_i – ваговий коефіцієнт її значущості;

n – кількість складових оцінювання.

При цьому:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1, \qquad 0 \le K_i \le 1.$$

За такої шкали інтегральний показник також набуватиме значень від 0 до 1.

Запропонована модель є навчально-методичним прикладом і не становить універсальної стандартизованої методики.

Її застосування потребує обґрунтування складу показників, способів нормування, визначення ваг, перевірки чутливості результатів та врахування галузевих особливостей підприємства.

Зокрема, вагові коефіцієнти можуть визначатися на основі експертного оцінювання, методу аналізу ієрархій або інших обґрунтованих процедур. За наявності достатньої кількості спостережень можливе використання статистичних методів визначення структури показників.

Водночас застосування інтегральної оцінки не повинно приховувати наявності критичних обмежень.

Наприклад, високий загальний рівень готовності підприємства не компенсує відсутності обов'язкових умов безпечної експлуатації обладнання або правових передумов реалізації певної стратегічної ініціативи.

Тому доцільно поєднувати інтегральне оцінювання із системою критичних мінімальних вимог, недотримання яких потребує окремого управлінського реагування.

Особливого значення набуває також аналіз взаємозалежності складових потенціалу.

Наприклад, інноваційна спроможність підприємства може залежати від кадрових компетентностей, якості управління знаннями, цифрової зрілості та доступності фінансових ресурсів.

За таких умов просте додавання оцінок не завжди достатньо відображає реальний характер стратегічних можливостей. Для поглибленого дослідження доцільно використовувати системне та сценарне моделювання, яке дозволяє аналізувати взаємодію чинників і формування альтернативних результатів розвитку.

Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства повинно забезпечувати формування обґрунтованого висновку щодо його спроможності реалізувати перспективні стратегічні напрями, визначення необхідних ресурсних змін і встановлення критичних обмежень організаційного оновлення.

4. Формування пріоритетів стратегічного й інноваційного розвитку

4.1. Сутність і методологічні засади визначення стратегічних пріоритетів

Завершальним етапом діагностики стратегічних потреб і можливостей підприємства є формування обґрунтованої системи пріоритетів його довгострокового розвитку.

Необхідність визначення стратегічних пріоритетів зумовлена тим, що підприємство, як правило, функціонує в умовах обмеженості ресурсів і не може одночасно реалізувати всі потенційно перспективні напрями розвитку.

Відповідно, керівництво повинно визначати, які стратегічні проблеми потребують першочергового вирішення, які можливості мають найбільше значення для майбутньої конкурентоспроможності та які інноваційні ініціативи забезпечуватимуть найбільший внесок у досягнення довгострокових цілей.

Стратегічні пріоритети розвитку підприємства доцільно визначати як систему найбільш значущих напрямів довгострокових організаційно-економічних перетворень, які обираються на основі оцінювання стратегічних потреб, ресурсних можливостей, конкурентних умов, ризиків та очікуваних результатів.

На відміну від стратегічних цілей, які визначають бажаний майбутній стан підприємства, стратегічні пріоритети відображають основні напрями концентрації управлінських зусиль і ресурсів для досягнення цього стану.

Наприклад, стратегічною ціллю підприємства може бути підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Пріоритетними напрямами її досягнення можуть бути модернізація виробництва, підвищення якості продукції, розвиток цифрових каналів збуту та вдосконалення системи управління.

Водночас окремі стратегічні пріоритети можуть мати різний рівень значущості залежно від обраної траєкторії розвитку.

У межах ресурсно орієнтованої стратегії першочерговими можуть бути заходи щодо підвищення продуктивності, скорочення витрат і модернізації технологій.

За інноваційно орієнтованої стратегії пріоритетами можуть виступати дослідження й розробки, розвиток інноваційних компетентностей, створення нових продуктів та освоєння перспективних ринків.

У сучасних дослідженнях А. Охріменко, М. Бойко та М. Кулик обґрунтовується необхідність переосмислення стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах турбулентності та цифровізації, з урахуванням економічної результативності, соціальної відповідальності й екологічної доцільності [19].

Таким чином, формування стратегічних пріоритетів передбачає узгодження економічних цілей, можливостей інноваційного розвитку, організаційної стійкості та перспективних вимог зовнішнього середовища.

4.2. Принципи формування пріоритетів стратегічного та інноваційного розвитку

Для забезпечення наукової обґрунтованості вибору напрямів розвитку необхідно дотримуватися сукупності методологічних принципів.

Принцип стратегічної відповідності передбачає узгодження пріоритетів із місією, стратегічними цілями, конкурентною позицією та перспективною бізнес-моделлю підприємства.

Принцип ресурсної реалістичності означає необхідність урахування наявних і потенційно доступних фінансових, матеріальних, кадрових, технологічних та інформаційних ресурсів.

Принцип економічної обґрунтованості передбачає оцінювання очікуваних економічних результатів, витрат, інвестиційної доцільності та перспектив створення додаткової цінності.

Принцип інноваційної спрямованості забезпечує орієнтацію стратегічних рішень на формування нових можливостей розвитку, технологічне й організаційне оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

Принцип адаптивності передбачає можливість перегляду пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища та результатів реалізації стратегічних ініціатив.

Принцип збалансованості забезпечує узгодження короткострокових і довгострокових результатів, економічної ефективності та інноваційного оновлення.

Принцип ризик-орієнтованості вимагає врахування невизначеності, потенційних загроз і можливих негативних наслідків реалізації стратегічних рішень.

Принцип сталості та відповідальності передбачає врахування економічних, соціальних і екологічних результатів діяльності підприємства.

Важливою теоретичною основою забезпечення збалансованості стратегічних пріоритетів є концепція організаційної амбідекстрії, досліджена Ч. О'Рейлі та М. Ташменом [21]. Вона передбачає здатність організації одночасно вдосконалювати наявні напрями діяльності та освоювати принципово нові технології й ринки.

У контексті стратегічно-інноваційного розвитку це означає необхідність поєднання ініціатив, спрямованих на підвищення поточної ефективності, з перспективними інноваційними проєктами.

Наприклад, виробниче підприємство може одночасно реалізовувати програму модернізації наявного обладнання та здійснювати дослідження щодо створення нового продукту, який забезпечуватиме майбутні конкурентні переваги.

При цьому управлінське завдання полягає у визначенні обґрунтованого співвідношення ресурсів, які спрямовуються на підтримку поточної діяльності та перспективні інновації.

4.3. Формування стратегічних пріоритетів на основі результатів SWOT-аналізу

Одним із найбільш поширених інструментів формування стратегічних альтернатив є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Водночас для формування конкретних стратегічних пріоритетів доцільно використовувати не лише перелік чинників SWOT, а й їхнє поєднання в межах матриці TOWS.

Її методологічна логіка полягає у формуванні стратегічних рішень на основі взаємодії характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Для систематизації можливих напрямів стратегічного розвитку використаємо табл. 2.9.

Наведений у табл. 2.9 підхід дозволяє перейти від описової характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища до формування конкретних управлінських альтернатив.

Наприклад, якщо підприємство має розвинений технологічний потенціал і водночас спостерігає зростання попиту на екологічно орієнтовану продукцію, перспективним напрямом може стати створення нових ресурсозберігальних продуктів.

Таблиця 2.9 – Формування стратегічних пріоритетів підприємства на основі TOWS-підходу

Поєднання чинників	**Управлінська логіка**	**Стратегічний пріоритет**	**Приклад інноваційного рішення**
1	**2**	**3**	**4**
Сильні сторони – можливості (SO)	Використання внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей	Розвиток перспективних напрямів діяльності	Освоєння нових продуктів на основі наявних технологічних компетентностей
Слабкі сторони – можливості (WO)	Подолання внутрішніх обмежень для використання перспективних можливостей	Модернізація ресурсного та організаційного потенціалу	Цифровізація управління, розвиток нових компетентностей
Сильні сторони – загрози (ST)	Використання наявних переваг для зменшення впливу зовнішніх загроз	Підвищення конкурентної та організаційної стійкості	Розвиток альтернативних технологічних і логістичних рішень
Слабкі сторони – загрози (WT)	Зменшення внутрішньої вразливості та уникнення критичних ризиків	Реструктуризація, стабілізація та захист критичних процесів	Автоматизація контролю ризиків, резервування ресурсів

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі принципів стратегічного аналізу [1; 14].

Якщо підприємство має обмежені цифрові компетентності, але функціонує на ринку, де активно розвиваються цифрові платформи, стратегічним пріоритетом може бути розвиток цифрової зрілості та модернізація інформаційних систем.

Водночас необхідно враховувати, що SWOT- і TOWS-аналіз переважно систематизують управлінські припущення та експертні оцінки. Тому сформовані альтернативи потребують подальшої кількісної та якісної перевірки.

4.4. Методичні підходи до оцінювання та пріоритизації стратегічних альтернатив

Визначення стратегічних пріоритетів передбачає вибір найбільш доцільних напрямів розвитку з урахуванням обмеженості ресурсів, перспективних можливостей і ризиків.

Одним із можливих інструментів такого вибору є багатокритеріальне оцінювання стратегічних альтернатив.

Його сутність полягає у формуванні системи критеріїв, які відображають різні аспекти доцільності реалізації стратегічних ініціатив, та визначенні вагової значущості кожного з них.

Доцільно використовувати критерії стратегічної відповідності, ресурсної забезпеченості, економічної результативності, прийнятності ризику, термінів реалізації та відповідності принципам сталого розвитку.

На методичному рівні інтегральну оцінку стратегічної альтернативи можна визначати за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де S_j – інтегральна оцінка j-ї стратегічної альтернативи;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;

r_{ij} – оцінка \(j\)-ї альтернативи за і-м критерієм;

n – кількість критеріїв.

Вагові коефіцієнти повинні задовольняти умову:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Для демонстрації використання методики розглянемо умовний приклад оцінювання трьох стратегічних альтернатив розвитку виробничого підприємства.

Перша альтернатива передбачає технологічну модернізацію виробництва, друга – диверсифікацію продуктового портфеля, третя – цифрову трансформацію управлінських і виробничих процесів.

Кожна альтернатива оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 відповідає найбільш сприятливому значенню критерію. Для критерію ризику вищий бал означає нижчий або більш прийнятний ризик.

Результати умовного оцінювання наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Приклад багатокритеріального оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Критерій	**Вага**	**Технологічна модернізація**	**Диверсифікація продуктів**	**Цифрова трансформація**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Стратегічна відповідність	0,25	5	4	4
Ресурсна забезпеченість	0,20	4	3	5
Економічна результативність	0,20	4	4	4
Прийнятність ризику	0,15	3	2	4
Терміни реалізації	0,10	4	2	5
Відповідність ESG-орієнтирам	0,10	4	3	3
Інтегральна оцінка	1,00	4,10	3,20	4,20
Пріоритетність	–	2	3	1

Джерело: авторський умовний приклад багатокритеріального оцінювання; дані наведено виключно з навчально-методичною метою.

За результатами оцінювання, наведеними в табл. 2.10, найбільш пріоритетною альтернативою є цифрова трансформація управлінських і виробничих процесів, яка отримала 4,20 бала.

Водночас технологічна модернізація має близьке значення інтегральної оцінки – 4,10 бала, що свідчить про необхідність додаткового аналізу можливостей поєднання цих напрямів.

Диверсифікація продуктового портфеля отримала нижчу оцінку, проте це не означає її принципової недоцільності. Вона може розглядатися як перспективний напрям розвитку після формування необхідних технологічних та організаційних передумов.

Важливо наголосити, що наведені результати є умовними та залежать від визначених критеріїв, вагових коефіцієнтів і експертних оцінок.

Для забезпечення наукової обґрунтованості доцільно проводити аналіз чутливості результатів до зміни ваг, перевіряти узгодженість експертних оцінок та враховувати ресурсні обмеження.

Зокрема, найвища інтегральна оцінка не завжди означає можливість першочергової реалізації стратегічної ініціативи, якщо для цього відсутні критично необхідні ресурси.

У таких випадках багатокритеріальне оцінювання доцільно доповнювати оптимізаційним моделюванням, яке дозволяє визначати найбільш результативну сукупність стратегічних проєктів за умов обмеженості ресурсів.

Важливо також уникати подвійного врахування близьких критеріїв. Наприклад, ресурсна забезпеченість та інвестиційна доступність можуть частково характеризувати однакові аспекти стратегічної доцільності.

Таким чином, оцінювання стратегічних альтернатив має не лише визначати формальний рейтинг, а й забезпечувати пояснення причин вибору відповідного напряму розвитку.

4.5. Трансформація стратегічних пріоритетів у систему управлінських рішень

Формування стратегічних пріоритетів є важливим, але недостатнім етапом управління довгостроковим розвитком підприємства.

Навіть науково обґрунтовані стратегічні рішення можуть залишатися нереалізованими за відсутності відповідних організаційних механізмів, ресурсного забезпечення, розподілу відповідальності та системи контролю.

Тому пріоритети розвитку повинні трансформуватися у конкретні програми, проєкти та управлінські заходи, спрямовані на досягнення визначених результатів.

У дослідженні В. Панченка, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гук розглянуто методологічний підхід до планування в системі управління інноваційною та виробничою діяльністю підприємств із використанням функціонального моделювання. Автори обґрунтовують можливості декомпозиції управлінських процесів для вдосконалення планування та забезпечення економічного розвитку [8].

Цей підхід має важливе значення для формування системи стратегічних пріоритетів, оскільки дозволяє встановлювати взаємозв'язок між стратегічними цілями, управлінськими процесами, необхідними ресурсами та очікуваними результатами.

Для кожного пріоритетного напряму доцільно визначити:

1. Стратегічну мету та конкретний очікуваний результат.
2. Сукупність управлінських заходів і проєктних ініціатив.

3. Необхідні фінансові, матеріальні, кадрові та інформаційні ресурси.
4. Відповідальних виконавців і механізми координації.
5. Терміни реалізації та основні контрольні етапи.
6. Показники оцінювання результативності.
7. Стратегічні ризики та механізми реагування.
8. Порядок моніторингу й коригування управлінських рішень.

Важливою складовою такого процесу є формування системи стратегічних показників, яка дозволяє встановлювати ступінь досягнення цілей і результативність окремих управлінських ініціатив.

Теоретичні основи використання збалансованої системи показників представлені в дослідженні Р. Каплана та Д. Нортона. Автори обґрунтовують необхідність доповнення фінансових показників нефінансовими характеристиками діяльності, які відображають взаємодію зі споживачами, внутрішні процеси, навчання та розвиток організації [15].

Для підприємств, що реалізують стратегії інноваційного розвитку, система показників може бути доповнена індикаторами цифрової зрілості, інноваційної спроможності, організаційної адаптивності, ресурсоефективності та стійкості.

Приклад узгодження стратегічних пріоритетів, управлінських заходів і показників результативності наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Узгодження стратегічних пріоритетів розвитку підприємства з управлінськими рішеннями та показниками результативності

Стратегічний пріоритет	**Основні управлінські заходи**	**Показники результативності**	**Очікуваний стратегічний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Технологічна модернізація	Оновлення обладнання, автоматизація виробництва	Продуктивність, собівартість, рівень зносу обладнання	Підвищення виробничої ефективності
Цифрова трансформація	Інтеграція інформаційних систем, розвиток аналітики	Частка автоматизованих процесів, якість даних, тривалість операцій	Підвищення якості управлінських рішень
Інноваційний розвиток	Формування портфеля інновацій, організація досліджень і розробок	Частка інноваційної продукції, результативність інноваційних проєктів	Формування нових джерел створення цінності
Розвиток компетентностей	Навчання персоналу, формування інноваційних команд	Рівень компетентностей, результати навчання, кадрова забезпеченість	Підвищення організаційної спроможності
Диверсифікація діяльності	Освоєння нових продуктів і ринків	Частка доходу від нових напрямів, рентабельність продуктів	Зменшення залежності від традиційних ринків
Забезпечення стійкості	Диверсифікація ресурсів, розвиток резервних сценаріїв	Тривалість простоїв, час відновлення, рівень критичних ризиків	Підвищення безперервності діяльності
Сталий розвиток	Екологічна модернізація, ресурсозбереження, соціальні програми	Енергоємність, ресурсомісткість, соціальні та екологічні показники	Поєднання економічних і суспільних результатів

Джерело: авторська систематизація на основі [3; 5; 6; 8; 15; 17; 19].

Як свідчить табл. 2.11, кожен стратегічний пріоритет повинен мати конкретне управлінське забезпечення та систему показників, що дозволяють оцінювати результати його реалізації.

Водночас кількісне виконання окремих заходів не завжди означає досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, зростання кількості впроваджених цифрових систем не обов'язково свідчить про підвищення ефективності управління. Визначальним є їхній фактичний вплив на якість управлінських рішень, продуктивність, витрати, адаптивність і конкурентоспроможність.

Саме тому доцільно розмежовувати показники виконання заходів, безпосередніх результатів та довгострокових стратегічних ефектів.

4.6. Інтегрована модель формування пріоритетів стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до стратегічної діагностики, оцінювання внутрішнього потенціалу та обґрунтування довгострокових напрямів розвитку дозволяє запропонувати інтегровану концептуальну модель формування стратегічних та інноваційних пріоритетів підприємства.

Її основою є системне поєднання діагностичних, аналітичних, прогностичних, організаційних і контрольних управлінських процесів.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища, у межах якого визначаються перспективні можливості, стратегічні загрози, технологічні тенденції та вимоги до майбутнього розвитку підприємства.

На другому етапі проводиться діагностика внутрішнього потенціалу, спрямована на оцінювання ресурсів, компетентностей, організаційних здатностей та наявних обмежень.

На третьому етапі визначаються стратегічні проблеми та розриви між фактичним і бажаним станом підприємства.

На четвертому етапі формуються альтернативні напрями стратегічного й інноваційного розвитку, що враховують результати попередньої діагностики.

На п'ятому етапі здійснюється багатокритеріальне оцінювання стратегічних альтернатив, яке передбачає врахування стратегічної відповідності, ресурсної забезпеченості, економічної результативності, ризиків і перспектив сталого розвитку.

На шостому етапі визначається система пріоритетів, які можуть бути реалізовані з урахуванням ресурсних обмежень, організаційної готовності та часових параметрів.

На сьомому етапі формуються програми стратегічних та інноваційних змін, визначаються відповідальні виконавці, необхідні ресурси та механізми координації.

На восьмому етапі здійснюється моніторинг результативності реалізації стратегічних пріоритетів, аналізуються відхилення та

визначаються потреби в коригуванні управлінських рішень.

Таким чином, інтегровану модель можна представити наступною послідовністю взаємопов'язаних процесів: аналіз зовнішнього середовища та стратегічних викликів; діагностика стратегічних потреб і проблем розвитку; оцінювання внутрішніх ресурсів, компетентностей та обмежень; визначення стратегічних розривів; формування альтернатив стратегічного й інноваційного розвитку; багатокритеріальне оцінювання альтернатив; вибір і ранжування стратегічних пріоритетів; ресурсне та організаційне забезпечення; реалізація стратегічних та інноваційних ініціатив; моніторинг результатів; адаптивне коригування пріоритетів розвитку.

Принципове значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє розглядати формування стратегічних пріоритетів не як одноразовий процес управлінського вибору, а як складову безперервного циклу стратегічної адаптації підприємства.

Водночас модель має концептуальний характер і потребує подальшої операціоналізації, визначення системи показників, обґрунтування методів оцінювання та емпіричної перевірки в конкретних умовах діяльності підприємств.

Для наукових досліджень третього (освітньо-наукового) рівня особливо перспективним є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між якістю стратегічної діагностики, ресурсною забезпеченістю, організаційною адаптивністю та результативністю реалізації стратегічних пріоритетів.

Формування пріоритетів стратегічного й інноваційного розвитку є комплексним управлінським процесом, який забезпечує перетворення результатів стратегічного аналізу на конкретні напрями довгострокових організаційних і технологічних перетворень.

Висновки до теми 2

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що визначення стратегічних потреб і можливостей розвитку підприємства є необхідною передумовою формування обґрунтованих довгострокових управлінських рішень. Стратегічні потреби характеризують необхідність системних змін у діяльності підприємства, зумовлену суперечностями між фактичним станом, перспективними цілями, внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього середовища.

По-перше, діагностика проблем стратегічного розвитку повинна здійснюватися на основі системного поєднання аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, організаційних можливостей, конкурентної позиції та стратегічних ризиків. Особливе значення має розмежування поточних управлінських завдань і стратегічних проблем, які потребують комплексних організаційно-економічних перетворень.

По-друге, необхідність перегляду стратегічних цілей, напрямів діяльності та продуктового профілю може виникати як унаслідок

негативних змін зовнішнього середовища, так і через появу нових можливостей розвитку. Тому ефективний стратегічний менеджмент повинен поєднувати реактивне управління загрозами з проактивним використанням технологічних, ринкових та інноваційних можливостей.

По-третє, внутрішні можливості стратегічного оновлення визначаються не лише обсягом матеріальних і фінансових ресурсів, а й наявністю компетентностей, організаційних можливостей, цифрової зрілості, інноваційного потенціалу та ефективних управлінських механізмів. Комплексне оцінювання цих складових дозволяє визначати реалістичність стратегічних цілей і виявляти критичні обмеження розвитку.

По-четверте, формування стратегічних та інноваційних пріоритетів повинно ґрунтуватися на багатокритеріальному порівнянні альтернатив, урахуванні ресурсних обмежень, ризиків, очікуваної економічної результативності та перспектив сталого розвитку. Обґрунтований вибір пріоритетів передбачає їх подальшу трансформацію в конкретні управлінські програми, проєкти, ресурсні плани та систему показників результативності.

По-п'яте, сучасні концепції стратегічного менеджменту свідчать про необхідність інтеграції стратегічної діагностики, управління ресурсами, інноваційного розвитку, організаційної адаптивності та механізмів контролю в єдину систему довгострокового управління підприємством.

Для українських підприємств особливого значення набуває поєднання стратегічного оновлення з підвищенням стійкості до воєнних, економічних і технологічних загроз, розвитком інноваційного потенціалу, цифровою трансформацією та формуванням перспективних бізнес-моделей.

Таким чином, стратегічні потреби та можливості розвитку підприємства доцільно досліджувати як взаємопов'язану систему об'єктивних вимог до довгострокових змін, наявного й потенційного ресурсного забезпечення, організаційних можливостей та управлінських механізмів, що визначають перспективні траєкторії стратегічного й інноваційного розвитку.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

4. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

5. Рябоволик Т. Ф., Липчанський В. О., Бродовський В. С., Кабак С. І., Попович Я. А. Адаптивні моделі забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах впровадження інноваційних післязбиральних технологій та переходу до регенеративного землеробства. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 24. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17723959.

6. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

7. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

8. Panchenko V., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

Міжнародні наукові та методологічні джерела

9. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

10. International Organization for Standardization. ISO 56006:2021. Innovation management – Tools and methods for strategic intelligence management – Guidance. Geneva : ISO, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/72621.html.

11. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation management system – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

12. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

13. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

14. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.

15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2.

16. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

17. European Commission. Industry 5.0. Research and Innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en.

Додаткові сучасні українські та міжнародні дослідження

18. Верба В. А., Борисенко С. П., Сахно О. Р. Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств. 2024. Інституційний репозитарій КНЕУ. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/8fb15807-7ba1-4d1a-a893-4abd9b152d71.

19. Охріменко А., Бойко М., Кулик М. Сталий розвиток бізнесу в умовах турбулентності та цифровізації: стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2026. Т. 13, № 1. С. 21–31. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2026.21.

20. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019. Innovation management – Innovation management system – Guidance. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html.

21. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Тема 3.
ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

План лекції

1. Формування довгострокових цілей та стратегічних пріоритетів.
2. Вибір перспективних напрямів на основі ресурсів і компетентностей підприємства.
3. Розроблення, порівняння й обґрунтування стратегічних альтернатив.
4. Інтеграція ESG-цілей у вибір траєкторії розвитку.

1. Формування довгострокових цілей та стратегічних пріоритетів

1.1. Теоретико-методологічні засади визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням взаємозалежності економічних, технологічних, соціальних та інституційних чинників, які визначають умови їхнього функціонування і перспективи довгострокового зростання. Прискорення цифрової трансформації, поширення інноваційних бізнес-моделей, структурні зміни конкурентного середовища, зростання ресурсних обмежень і посилення вимог до сталого розвитку зумовлюють необхідність формування нових підходів до стратегічного управління.

У таких умовах визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства стає одним із ключових управлінських процесів, оскільки забезпечує узгодження перспективних цілей діяльності з ресурсним потенціалом, організаційними компетентностями, конкурентними можливостями та очікуваними змінами зовнішнього середовища.

Формування стратегічних напрямів передбачає не лише встановлення бажаного майбутнього стану підприємства, а й визначення принципових способів його досягнення, обґрунтування альтернатив організаційно-економічного розвитку, вибір пріоритетних сфер інвестування та формування механізмів управлінської адаптації.

У фундаментальних працях української дослідниці З. Є. Шершньової стратегічне управління розглядається як система взаємопов'язаних процесів визначення цілей, аналізу середовища, формування стратегій та організації їх реалізації. Особлива увага приділяється взаємозв'язку стратегічних цілей, ресурсного потенціалу підприємства та механізмів їх досягнення [1].

У сучасних українських дослідженнях ця проблематика розвивається з урахуванням цифрових, інноваційних і глобалізаційних трансформацій. Зокрема, В. П. Ковтун та Н. М. Чухраєва розглядають стратегію розвитку підприємства з позицій комплексного поєднання конкурентних стратегій, інноваційної активності, оптимізації витрат і

гнучкого управління ресурсами. Авторки обґрунтовують необхідність узгодження стратегії з організаційною структурою, системами контролю та механізмами мотивації персоналу [10].

Важливе значення для розвитку зазначеної проблематики мають дослідження Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, присвячені трансформації стратегічного управління в умовах цифровізації, глобалізації та поширення ESG-орієнтирів. У праці 2026 року авторки розглядають необхідність інтеграції ESG-стратегій, інноваційного розвитку та цифрових технологій у сучасну систему стратегічного менеджменту підприємств [2].

Результати зазначених досліджень дозволяють зробити висновок, що визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який забезпечує одночасне врахування економічної результативності, інноваційного потенціалу, організаційної адаптивності та довгострокових наслідків управлінських рішень.

Стратегічний напрям розвитку підприємства доцільно визначати як науково обґрунтований перспективний вектор системних організаційно-економічних змін, який встановлює принциповий спосіб досягнення довгострокових цілей підприємства на основі використання та розвитку ресурсів, компетентностей, інноваційних можливостей і конкурентних переваг.

У межах такого трактування стратегічний напрям характеризує не окремий управлінський захід, а комплексну траєкторію розвитку, що може включати трансформацію технологій, продуктового портфеля, організаційної структури, управлінських процесів і бізнес-моделі.

Наприклад, цифрова трансформація може розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, тоді як упровадження окремої інформаційної системи виступає лише одним із заходів його реалізації.

Аналогічно, диверсифікація діяльності є перспективним напрямом стратегічного розвитку, а розроблення нового продукту або відкриття окремого виробничого підрозділу – конкретними управлінськими ініціативами, що забезпечують реалізацію відповідного напряму.

Важливо також розмежовувати поняття стратегічних цілей, стратегічних пріоритетів, стратегічних альтернатив та стратегічних ініціатив.

Для систематизації змісту цих категорій доцільно розглянути їх порівняльну характеристику, представлену в табл. 3.1.

Представлені в табл. 3.1 категорії формують логічно взаємопов'язану систему стратегічного менеджменту.

Стратегічна ціль визначає бажаний результат, стратегічний напрям – загальну траєкторію його досягнення, пріоритет – значущість і черговість реалізації, альтернатива – можливий спосіб дій, а стратегічна ініціатива – конкретний механізм управлінського впливу.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика основних категорій процесу визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Категорія	Економіко-управлінська сутність	Основне призначення	Приклад
1	2	3	4
Стратегічна ціль	Бажаний довгостроковий результат діяльності підприємства	Визначає стан, якого необхідно досягти	Підвищення конкурентоспроможності на перспективних ринках
Стратегічний напрям	Перспективний вектор організаційно-економічних змін	Встановлює загальну траєкторію розвитку	Технологічна модернізація виробництва
Стратегічний пріоритет	Найбільш значущий напрям концентрації ресурсів та управлінських зусиль	Визначає першочерговість управлінських рішень	Модернізація критичних виробничих потужностей
Стратегічна альтернатива	Можливий варіант досягнення стратегічної цілі	Забезпечує можливість порівняння способів розвитку	Модернізація власного виробництва або створення технологічного партнерства
Стратегічна ініціатива	Сукупність конкретних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічного напряму	Забезпечує практичну реалізацію змін	Упровадження автоматизованої системи управління виробництвом
Стратегічний результат	Економічний, організаційний, технологічний чи суспільний ефект реалізації стратегії	Характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей	Підвищення продуктивності, зниження ризиків, створення нової цінності

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 10; 12; 13].

Таким чином, ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від узгодженості зазначених компонентів та їх відповідності наявним можливостям розвитку підприємства.

1.2. Сутність і структура довгострокових стратегічних цілей підприємства

Визначення стратегічних цілей є вихідним етапом формування довгострокової траєкторії розвитку підприємства.

Стратегічні цілі відображають очікуваний майбутній стан підприємства, який має бути досягнутий у результаті реалізації взаємопов'язаних управлінських рішень.

На відміну від оперативних завдань, стратегічні цілі пов'язані з формуванням довгострокових конкурентних переваг, розвитком ресурсного потенціалу, освоєнням нових ринків, трансформацією бізнес-моделей та забезпеченням стійкості діяльності.

Довгострокова стратегічна ціль підприємства – це науково та економічно обґрунтований орієнтир майбутнього стану підприємства, який відображає бажані результати його системного розвитку та визначає спрямованість стратегічних рішень, ресурсних потоків і організаційних перетворень.

Формування стратегічних цілей ґрунтується на взаємозв'язку місії, стратегічного бачення та перспективних можливостей підприємства.

Місія відображає призначення підприємства, його основні функції, ціннісні орієнтири та принципове значення для споживачів і суспільства.

Стратегічне бачення характеризує уявлення про бажаний майбутній стан підприємства, його конкурентну позицію, масштаб діяльності, технологічні можливості та роль на перспективних ринках.

Стратегічні цілі конкретизують бачення через систему очікуваних результатів, які можуть бути досягнуті у визначеному часовому горизонті.

Стратегічні завдання деталізують цілі та формують підстави для розроблення конкретних управлінських програм і проєктів.

У сучасних умовах система стратегічних цілей повинна мати багатовимірний характер. Орієнтація виключно на фінансові результати не завжди дозволяє достатньо повно оцінювати перспективи розвитку підприємства, оскільки фінансова результативність може залежати від стану технологій, компетентностей персоналу, інноваційної активності, якості управління та інших чинників.

Зазначене положення узгоджується з концепцією збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортона, які обґрунтували необхідність поєднання фінансових і нефінансових характеристик результативності діяльності підприємства [15].

Відповідно, довгострокові цілі підприємства доцільно формувати за декількома взаємопов'язаними напрямами.

Економічні цілі передбачають забезпечення довгострокової прибутковості, фінансової стійкості, зростання продуктивності, формування інвестиційного потенціалу та підвищення вартості бізнесу.

Ринково-конкурентні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, розвиток клієнтської бази, вихід на перспективні ринки та формування унікальних споживчих переваг.

Інноваційно-технологічні цілі пов'язані з модернізацією виробництва, розвитком досліджень і розробок, створенням інноваційної продукції, упровадженням нових технологій і трансформацією бізнес-моделей.

Організаційно-управлінські цілі спрямовані на вдосконалення структури управління, підвищення організаційної адаптивності, розвиток компетентностей персоналу та вдосконалення механізмів ухвалення рішень.

Цілі стійкості та безпеки передбачають зменшення вразливості підприємства до стратегічних ризиків, забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів і формування адаптивного потенціалу.

Екологічні та соціальні цілі орієнтовані на ресурсоефективність, екологічну відповідальність, належні умови праці, розвиток людського капіталу й забезпечення довгострокової суспільної цінності.

Водночас багатовимірність стратегічних цілей зумовлює необхідність їх взаємного узгодження. Наприклад, стратегія швидкого розширення виробництва може створювати фінансові та ресурсні

обмеження для реалізації екологічних ініціатив.

У таких випадках завдання стратегічного менеджменту полягає у визначенні обґрунтованого співвідношення цілей і формуванні таких управлінських рішень, які враховують довгострокові наслідки розвитку.

Для деталізації основних груп стратегічних цілей, їх змісту та можливих показників оцінювання розглянемо табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Система довгострокових стратегічних цілей підприємства та показників їх досягнення

Група цілей	**Основний зміст**	**Можливі показники оцінювання**	**Очікуваний стратегічний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Економічні	Підвищення економічної ефективності та фінансової стійкості	Рентабельність, операційний грошовий потік, продуктивність, рентабельність інвестованого капіталу	Зміцнення економічного потенціалу
Ринково-конкурентні	Розширення ринкових можливостей і конкурентних позицій	Частка ринку, рівень утримання клієнтів, дохід від нових ринків	Формування довгострокових конкурентних переваг
Інноваційні	Розвиток здатності створювати та впроваджувати нововведення	Частка доходу від нових продуктів, ефективність інноваційних проєктів	Формування нових джерел економічної цінності
Технологічні	Модернізація виробничої та цифрової основи діяльності	Продуктивність обладнання, частка автоматизованих процесів, технологічні витрати	Підвищення технологічної конкурентоспроможності
Організаційні	Удосконалення управлінської структури та процесів	Тривалість управлінського циклу, виконання стратегічних KPI	Підвищення управлінської результативності
Кадрово-компетентнісні	Розвиток знань, компетентностей і людського капіталу	Забезпеченість критичними компетентностями, результати навчання, плинність персоналу	Формування організаційних здатностей
Безпекові та адаптивні	Зменшення стратегічних ризиків і підвищення стійкості	Тривалість відновлення діяльності, частота критичних порушень	Підвищення організаційної стійкості
Екологічні та соціальні	Забезпечення відповідального та сталого розвитку	Енергоємність, викиди, виробничий травматизм, показники умов праці	Поєднання економічних і суспільних результатів

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 9; 15; 19; 23].

Як свідчить табл. 3.2, ефективна система стратегічних цілей повинна поєднувати результати поточної економічної діяльності з характеристиками майбутнього розвитку.

Водночас для науково обґрунтованого формування цілей необхідно враховувати причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками.

Наприклад, розвиток компетентностей персоналу може створювати передумови для підвищення інноваційної спроможності, яка, своєю чергою, впливає на технологічне оновлення, продуктивність і конкурентоспроможність.

Однак зазначені зв'язки не слід вважати автоматичними. Їх характер залежить від галузевої специфіки, організаційних умов, якості управління та способів використання нових компетентностей.

1.3. Методологія формування та обґрунтування стратегічних цілей

Процес формування довгострокових цілей підприємства повинен мати аналітично обґрунтований характер.

Вихідною передумовою є результати діагностики стратегічних потреб, дослідження внутрішнього потенціалу та аналізу можливих змін зовнішнього середовища.

На першому етапі здійснюється уточнення місії та стратегічного бачення підприємства. Визначається бажаний майбутній стан, конкурентне позиціонування, основні напрями створення цінності та перспективні ринки діяльності.

На другому етапі формуються базові стратегічні орієнтири, які відображають найбільш важливі результати довгострокового розвитку. При цьому необхідно враховувати не лише наявні проблеми, а й перспективні можливості, пов'язані з технологічними, продуктовими та організаційними інноваціями.

На третьому етапі здійснюється конкретизація стратегічних цілей через визначення очікуваних результатів, часових параметрів і критеріїв оцінювання.

Для цього може використовуватися принцип SMART, який передбачає формування цілей як конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і визначених у часі.

Однак у стратегічному менеджменті SMART доцільно розглядати як інструмент формулювання цілей, а не як самостійну методологію вибору стратегії.

Наприклад, твердження «підвищити інноваційну активність підприємства» відображає загальний управлінський намір.

Натомість формулювання «збільшити частку доходу від нових продуктів до 15 % протягом трьох років шляхом формування портфеля інноваційних проєктів» є більш конкретним стратегічним орієнтиром.

Водночас значення 15 % у наведеному прикладі має умовний характер. Для реального підприємства такий показник повинен визначатися на основі аналізу ринкових можливостей, ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу та економічної доцільності.

На четвертому етапі здійснюється перевірка стратегічних цілей на узгодженість. Визначаються можливі суперечності між економічними, технологічними, соціальними та екологічними цілями, оцінюється відповідність ресурсним можливостям і встановлюється необхідна послідовність їх досягнення.

На п'ятому етапі формується система показників, яка дозволяє здійснювати моніторинг реалізації стратегічних цілей.

На шостому етапі визначаються відповідальні суб'єкти управління, основні управлінські програми, необхідні ресурси та механізми коригування цілей у разі суттєвих змін середовища.

Узагальнено логіку формування довгострокових цілей можна представити так: стратегічна діагностика; уточнення місії та бачення; визначення стратегічних потреб; формування довгострокових орієнтирів; конкретизація стратегічних цілей; перевірка ресурсної та організаційної відповідності; визначення показників результативності; формування управлінських програм; моніторинг і стратегічне коригування.

Важливо, що в умовах високої невизначеності окремі цілі можуть формуватися не лише як фіксовані значення показників, а й у вигляді допустимих інтервалів, цільових сценаріїв або поетапних орієнтирів.

Наприклад, для інноваційного проєкту, результативність якого суттєво залежить від майбутнього ринкового попиту, доцільним може бути встановлення декількох сценарних цілей залежно від темпів освоєння ринку.

Такий підхід підвищує адаптивність стратегічного управління та зменшує ризик формального дотримання цілей, які втратили актуальність.

1.4. Формування стратегічних пріоритетів та їх узгодження з довгостроковими цілями

Стратегічні пріоритети відображають найбільш значущі напрями концентрації управлінських зусиль, ресурсів та організаційних змін, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Їх формування зумовлене обмеженістю ресурсного потенціалу підприємства та неможливістю одночасно реалізувати всі перспективні напрями розвитку.

Важливо, що стратегічна пріоритетність не завжди визначається величиною очікуваного економічного ефекту.

Окремі напрями можуть мати першочергове значення через необхідність усунення критичних обмежень, підвищення безпеки, забезпечення безперервності діяльності або створення організаційних передумов для майбутніх інновацій.

Наприклад, модернізація системи кіберзахисту підприємства може не забезпечувати безпосереднього збільшення доходу, проте створювати необхідні умови для безпечної цифрової трансформації.

Відповідно, стратегічні пріоритети доцільно визначати на основі комплексного врахування економічної результативності, ресурсної забезпеченості, стратегічної значущості, інноваційного потенціалу та ризиків.

Теоретичні засади інтеграції стратегічних і виробничих процесів знайшли відображення в дослідженні В. Панченка, Р. Іванової, Н. Фединець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гук. Автори обґрунтовують

методологічний підхід до планування в системі управління інноваційною та виробничою діяльністю підприємств із використанням функціонального моделювання [7].

Практичне значення такого підходу полягає в можливості декомпозиції загальних стратегічних орієнтирів на взаємопов'язані управлінські процеси, визначення відповідальних виконавців, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів.

Важливим завданням є встановлення логічної послідовності реалізації пріоритетів.

Наприклад, підприємство може визначити серед стратегічних пріоритетів цифрову трансформацію, розвиток інноваційної продукції та вихід на міжнародні ринки.

Водночас реалізація цих напрямів може потребувати попереднього розвитку цифрових компетентностей персоналу, інтеграції інформаційних систем, удосконалення процесів управління якістю та формування необхідної фінансової основи.

Таким чином, стратегічні пріоритети повинні розглядатися не як незалежні напрями діяльності, а як взаємопов'язана система організаційно-економічних перетворень.

Для забезпечення їх узгодженості можуть використовуватися стратегічні карти, дерева цілей, системи збалансованих показників, дорожні карти розвитку та портфельні моделі управління проєктами.

У межах стратегічної карти доцільно встановлювати зв'язки між розвитком компетентностей, удосконаленням внутрішніх процесів, створенням нової цінності для споживачів та формуванням довгострокових фінансових результатів.

При цьому науковий аналіз повинен враховувати, що наявність логічно побудованої стратегічної карти ще не доводить існування причинно-наслідкових зв'язків між її елементами. Такі зв'язки потребують емпіричної перевірки.

Формування довгострокових стратегічних цілей і пріоритетів є комплексним управлінським процесом, який забезпечує перехід від визначення бажаного майбутнього стану підприємства до обґрунтування конкретних перспективних напрямів його стратегічного та інноваційного розвитку.

2. Вибір перспективних напрямів на основі ресурсів і компетентностей підприємства

2.1. Ресурсно-компетентнісний підхід до визначення стратегічних напрямів розвитку

Вибір перспективних напрямів розвитку підприємства передбачає встановлення відповідності між його довгостроковими цілями, можливостями зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом реалізації стратегічних змін.

Одним із фундаментальних методологічних підходів до розв'язання цього завдання є ресурсно-компетентнісний підхід, який ґрунтується на положенні про визначальне значення внутрішніх ресурсів, організаційних компетентностей і здатностей підприємства для формування конкурентних переваг.

У межах традиційного конкурентно-позиційного підходу вибір стратегії значною мірою пов'язується з аналізом галузевої структури, конкурентного середовища та перспектив ринкового позиціонування.

Ресурсно-компетентнісний підхід зміщує дослідницький акцент на внутрішні джерела стратегічного розвитку, зокрема на унікальні ресурси, знання, технології, організаційні процеси та способи їх використання.

У дослідженні британського науковця Р. Гранта обґрунтовується необхідність формування стратегії на основі аналізу ресурсів і здатностей підприємства. Автор розкриває взаємозв'язок між ресурсним потенціалом, організаційними здатностями, конкурентними перевагами та економічною результативністю [12].

Важливим теоретичним положенням цього підходу є розмежування наявності ресурсу та можливості його ефективного використання.

Підприємство може володіти значними матеріальними активами, але не мати достатньої організаційної спроможності для їх перетворення на конкурентні переваги.

Наприклад, наявність сучасного технологічного обладнання не забезпечуватиме бажаних результатів за відсутності відповідних компетентностей персоналу, ефективної системи управління виробництвом і здатності підприємства адаптувати продукцію до змін ринкового попиту.

Натомість підприємство з обмеженим обсягом матеріальних ресурсів, але з розвиненими інтелектуальними, технологічними та організаційними компетентностями може мати ширші перспективи інноваційного розвитку.

У сучасних українських дослідженнях значення ресурсного потенціалу для формування конкурентних переваг розкривається з позицій комплексного поєднання ресурсів, організаційних здатностей та управлінських механізмів.

Зокрема, В. Чичотка обґрунтовує підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який поєднує ресурсну, компетентнісну та результативну складові. Запропонована дослідником методологія передбачає використання нормованих показників і вагових коефіцієнтів для оцінювання стратегічного потенціалу та виявлення стратегічних розривів [11].

З позицій стратегічного менеджменту доцільно розмежовувати такі категорії:

Ресурси підприємства – матеріальні та нематеріальні активи,

фінансові засоби, інформація, технології, інтелектуальні напрацювання та інші складові, доступні для здійснення господарської діяльності.

Компетентності підприємства – сукупність знань, навичок, організаційного досвіду та практик, які забезпечують можливість ефективного виконання певних видів діяльності.

Організаційні здатності – спроможність підприємства координувати та використовувати ресурси й компетентності для реалізації управлінських процесів.

Стратегічний потенціал – сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів та здатностей, які можуть забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства.

Динамічні здатності – спроможність підприємства виявляти нові можливості, мобілізувати ресурси для їх використання та здійснювати організаційну трансформацію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Перспективні напрями розвитку повинні визначатися не лише на основі оцінювання ринкової привабливості, а й з урахуванням реальних можливостей підприємства сформувати необхідну ресурсно-компетентнісну основу.

2.2. Структура ресурсів і компетентностей як основи стратегічного вибору

Ресурсний потенціал підприємства має складну структуру та охоплює взаємопов'язані матеріальні, фінансові, технологічні, кадрові, інтелектуальні, інформаційні та організаційні складові.

Для стратегічного аналізу важливо оцінювати не лише кількісні характеристики ресурсів, а й їхню якість, доступність, продуктивність, взаємозамінність і перспективну придатність для реалізації стратегічних цілей.

Важливим є також оцінювання можливостей розвитку компетентностей, які можуть бути відсутніми на момент формування стратегії, але потенційно створеними шляхом навчання персоналу, технологічного партнерства, інвестицій або організаційного оновлення.

Наприклад, підприємство може не мати достатніх компетентностей для розроблення інноваційного продукту, але володіти фінансовими ресурсами, технологічною базою та партнерськими зв'язками, необхідними для створення відповідної дослідницької команди.

У такому випадку обмеженість наявних компетентностей не означає відсутності стратегічних перспектив, якщо підприємство здатне сформувати необхідну ресурсну основу в межах прийнятного часу та витрат.

Водночас окремі компетентності можуть мати критичний характер. Наприклад, високий рівень технологічної складності виробничого процесу може вимагати спеціалізованих знань, які

неможливо сформувати в короткостроковому періоді.

Тому вибір перспективних напрямів розвитку повинен враховувати співвідношення наявних ресурсів, можливостей їх нарощування та часових обмежень стратегічної трансформації.

Для систематизації ресурсно-компетентнісної основи стратегічного розвитку підприємства доцільно використати табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ресурси та компетентності підприємства як основа вибору перспективних напрямів розвитку

Складова	**Основні характеристики**	**Стратегічні можливості**	**Можливі напрями розвитку**
1	**2**	**3**	**4**
Фінансово-інвестиційна	Власний капітал, ліквідність, доступ до фінансування, інвестиційна спроможність	Фінансування стратегічних змін, придбання технологій	Модернізація, розширення діяльності, інвестиційні проєкти
Виробничо-технологічна	Обладнання, потужності, технології, виробничий досвід	Підвищення продуктивності, технологічне оновлення	Органічне зростання, технологічні інновації
Кадрово-компетентнісна	Професійні знання, кваліфікація, досвід, здатність до навчання	Освоєння нових процесів, формування інноваційних команд	Розвиток компетентностей, організаційні інновації
Інноваційно-інтелектуальна	Дослідження й розробки, інтелектуальна власність, інноваційні знання	Створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей	Інноваційне лідерство, продуктова диверсифікація
Цифрово-інформаційна	Інформаційні системи, дані, цифрові компетентності	Автоматизація, аналітичне управління, платформна взаємодія	Цифрова трансформація, розвиток цифрових сервісів
Організаційно-управлінська	Структура управління, процеси, корпоративна культура	Координація стратегічних змін, адаптивність	Організаційний редизайн, гнучке управління
Ринково-маркетингова	Бренд, клієнтська база, канали збуту, знання ринку	Освоєння нових сегментів, диференціація	Ринкова експансія, розвиток продуктової пропозиції
Партнерсько-мережева	Зв'язки з постачальниками, університетами, технологічними партнерами	Доступ до зовнішніх знань, ресурсів та інновацій	Відкриті інновації, стратегічні альянси
Адаптивно-безпекова	Системи управління ризиками, резервні сценарії, здатність до відновлення	Підтримка безперервності діяльності, реагування на кризи	Стратегія стійкості, диверсифікація ресурсів

Джерело: авторська систематизація на основі [4; 5; 8; 9; 11–13; 16].

Наведені в табл. 3.3 складові можуть мати різну стратегічну значущість залежно від галузевої належності, розміру підприємства, конкурентного середовища та обраної траєкторії розвитку.

Для виробничих підприємств суттєве значення мають технологічний потенціал, виробничі компетентності й можливості модернізації обладнання.

Для підприємств торговельної сфери важливими можуть бути цифрові канали комунікації, управління клієнтським досвідом, інформаційна аналітика та можливості інтеграції в цифрові екосистеми.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, присвяченому інноваційним бізнес-моделям у цифровій торговельній екосистемі, розглядаються стратегічні можливості розвитку підприємств через цифровізацію, використання платформних рішень і трансформацію способів створення цінності [3].

Для підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем ризиків або складністю корпоративної структури, особливого значення набувають управлінські компетентності, здатність до координації та інтеграція ризик-менеджменту зі стратегічними рішеннями.

Зокрема, Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел у дослідженні проблем управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств обґрунтовують необхідність переходу від фрагментарного реагування на ризики до системного поєднання стратегічних та адміністративних механізмів управління [4].

Вибір напряму розвитку не може здійснюватися лише на основі універсальної ресурсної структури. Необхідно визначати саме ті ресурси й компетентності, які є критичними для реалізації конкретної стратегічної альтернативи.

2.3. VRIO-аналіз як інструмент оцінювання стратегічної цінності ресурсів

Для визначення здатності внутрішніх ресурсів забезпечувати конкурентні переваги у стратегічному менеджменті використовується VRIO-аналіз.

Його методологічна основа пов'язана з ресурсною теорією підприємства, відповідно до якої довгострокова конкурентоспроможність визначається не лише ринковими умовами, а й особливостями ресурсів та компетентностей.

VRIO-аналіз передбачає оцінювання ресурсів за чотирма критеріями:

V – Value (цінність). Чи дозволяє ресурс або компетентність створювати економічну цінність, використовувати перспективні можливості або зменшувати вплив загроз?

R – Rarity (рідкісність). Наскільки ресурс є унікальним або обмежено доступним для конкурентів?

I – Inimitability (складність імітації). Наскільки складно конкурентам відтворити, придбати або замінити відповідний ресурс чи компетентність?

O – Organization (організаційна спроможність). Чи має підприємство необхідні управлінські механізми для ефективного використання ресурсу?

Важливо підкреслити, що наявність цінного ресурсу ще не гарантує формування конкурентної переваги. Ресурс може бути доступним для більшості конкурентів або швидко втрачати актуальність

через технологічні зміни.

Наприклад, стандартна інформаційна система управління може мати високу функціональну цінність, але не забезпечувати унікальних конкурентних переваг, якщо аналогічне рішення широко використовується іншими підприємствами.

Натомість поєднання спеціалізованих технологічних знань, унікального виробничого досвіду, власних розробок та ефективних організаційних процедур може створювати складнішу для відтворення систему компетентностей.

Для демонстрації методичних можливостей VRIO-аналізу розглянемо умовний приклад оцінювання стратегічних ресурсів виробничого підприємства, представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад VRIO-аналізу ресурсів і компетентностей виробничого підприємства

Ресурс або компетентність	**Цінність (V)**	**Рідкісність (R)**	**Складність імітації (I)**	**Організаційне використання (O)**	**Потенційне стратегічне значення**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Стандартне виробниче обладнання	Так	Ні	Ні	Так	Підтримка конкурентного паритету
Власна технологічна розробка	Так	Так	Так	Ні	Нереалізований потенціал конкурентної переваги
Унікальні інженерні компетентності	Так	Так	Так	Так	Потенційна основа стійкої переваги
Загальнодоступне програмне забезпечення	Так	Ні	Ні	Так	Підвищення операційної ефективності
Система управління технологічними знаннями	Так	Так	Умовно так	Так	Передумова формування конкурентних переваг
Недостатньо інтегровані цифрові дані	Потенційно	Ні	Ні	Ні	Необхідність організаційного та інформаційного оновлення

Джерело: авторський умовний приклад на основі ресурсно-компетентнісного підходу [11; 12].

Результати, наведені в табл. 3.4, мають ілюстративний характер і демонструють логіку стратегічного аналізу, а не фактичні характеристики конкретного підприємства.

Для реального дослідження необхідно підтверджувати кожну оцінку відповідними даними, експертними висновками, галузевими порівняннями та характеристиками конкурентного середовища.

Важливим обмеженням VRIO-аналізу є його переважно статичний характер. Ресурс, який сьогодні забезпечує конкурентну перевагу, у майбутньому може втратити стратегічну цінність через поширення нових технологій, зміну ринкового попиту або формування

альтернативних способів створення цінності.

Тому оцінювання ресурсів доцільно доповнювати аналізом здатності підприємства до їх оновлення та перебудови.

2.4. Динамічні здатності підприємства як основа вибору перспективних напрямів розвитку

Концепція динамічних здатностей посідає особливе місце в сучасному стратегічному менеджменті, оскільки пояснює механізми підтримки конкурентоспроможності в умовах постійних технологічних і ринкових змін.

У межах цього підходу джерелом довгострокових переваг є не лише володіння цінними ресурсами, а й здатність підприємства своєчасно виявляти нові можливості, мобілізувати ресурси для їх використання та трансформувати організаційні процеси.

Д. Тіс розглядає динамічні здатності у взаємозв'язку з бізнес-моделями та стратегічними рішеннями, наголошуючи на необхідності організаційного оновлення для підтримки конкурентних переваг [13].

На методологічному рівні доцільно виокремити три взаємопов'язані групи динамічних здатностей.

Здатність виявляти можливості (sensing) передбачає систематичний моніторинг технологічних тенденцій, аналіз перспективних ринків, дослідження потреб споживачів, виявлення інноваційних ідей та оцінювання стратегічних загроз.

Здатність використовувати можливості (seizing) характеризує спроможність підприємства формувати інвестиційні та управлінські рішення, мобілізувати ресурси, створювати нові продукти, реалізовувати інноваційні проєкти й освоювати перспективні ринки.

Здатність до трансформації (transforming) пов'язана з перебудовою організаційної структури, управлінських процесів, ресурсної бази, компетентностей та бізнес-моделі відповідно до нових умов діяльності.

Зазначені групи взаємодіють між собою та формують цілісний механізм стратегічної адаптації підприємства.

Наприклад, виявлення перспективної технології не забезпечить стратегічного розвитку, якщо підприємство не має можливостей інвестувати в її освоєння або не здатне змінити виробничі та організаційні процеси.

Аналогічно, наявність достатніх фінансових ресурсів не гарантує ефективного розвитку за відсутності здатності своєчасно визначати перспективні напрями інноваційної діяльності.

З позицій вибору стратегічної траєкторії концепція динамічних здатностей дозволяє перейти від оцінювання того, якими ресурсами підприємство володіє сьогодні, до дослідження того, які ресурси та компетентності воно здатне сформувати у майбутньому.

Це має принципове значення для обґрунтування інноваційних стратегій, оскільки реалізація перспективних напрямів розвитку часто передбачає освоєння технологій, формування нових професійних компетентностей і трансформацію організаційної структури.

2.5. Інноваційний капітал та інноваційна культура у стратегічному виборі

Важливим напрямом розвитку ресурсно-компетентнісного підходу є дослідження взаємодії інтелектуальних ресурсів, інноваційної культури та організаційних механізмів їх використання.

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств значною мірою визначається здатністю створювати, накопичувати, поширювати та практично використовувати знання. Водночас наявність інтелектуального капіталу не означає автоматичного формування інноваційних результатів.

Для реалізації такого потенціалу необхідне відповідне організаційне середовище, яке підтримує ініціативність, експериментування, міжфункціональну взаємодію, обмін знаннями та готовність персоналу до змін. У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко обґрунтовано значення взаємодії інноваційного капіталу й інноваційної культури для формування перспективних напрямів розвитку підприємств в умовах технологічних трансформацій. Автори пропонують підхід до визначення інноваційних стратегій залежно від співвідношення рівнів інтелектуальних ресурсів і можливостей їх практичної реалізації [8].

Важливим науковим положенням зазначеного дослідження є необхідність одночасного оцінювання ресурсної та організаційно-культурної готовності підприємства до інноваційного оновлення.

Наприклад, підприємство з високим інтелектуальним потенціалом, але недостатньо розвиненою інноваційною культурою може потребувати першочергового вдосконалення управлінських процесів, системи мотивації та організаційної взаємодії.

Натомість підприємство з високим рівнем інноваційної культури, але обмеженими інтелектуальними ресурсами може зосередитися на розвитку дослідницьких компетентностей, формуванні партнерств з університетами або залученні зовнішніх технологічних знань.

У монографії «Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій» С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко досліджують управління знаннями, цифровізацію та технологічні зміни як складові формування передумов інноваційного розвитку [9].

Обґрунтований стратегічний вибір має враховувати не лише наявні ресурси та компетентності, а й організаційні умови їх використання, можливості навчання, розвиток інноваційної культури та перспективи формування нових здатностей.

2.6. Обґрунтування стратегічних напрямів на основі ресурсно-компетентнісної відповідності

На завершальному етапі оцінювання внутрішніх можливостей підприємства необхідно встановити відповідність між його ресурсно-компетентнісним потенціалом та вимогами перспективних стратегічних напрямів.

Такий аналіз передбачає визначення ресурсів і компетентностей, необхідних для реалізації конкретного напряму, зіставлення їх із наявними можливостями та оцінювання витрат і термінів подолання виявлених обмежень.

Для дослідження цієї відповідності можна використовувати матрицю «стратегічний напрям – необхідні ресурси та компетентності».

У її межах здійснюється порівняння декількох можливих напрямів розвитку за рівнем ресурсної готовності, організаційної спроможності, необхідних інвестицій та перспектив формування конкурентних переваг.

Зокрема, вибір між органічним зростанням, технологічною модернізацією, продуктовою диверсифікацією та цифровою трансформацією повинен враховувати принципово різні вимоги до ресурсного забезпечення.

Систематизацію цієї відповідності наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Відповідність перспективних стратегічних напрямів розвитку ресурсам і компетентностям підприємства

Стратегічний напрям	**Ключові ресурси**	**Необхідні компетентності**	**Можливі обмеження**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Органічне зростання	Виробничі потужності, фінансові ресурси, канали збуту	Операційне управління, маркетинг, планування	Обмеженість ринку та виробничих резервів	Розширення масштабів чинної діяльності
Технологічна модернізація	Інвестиції, технології, обладнання	Інженерні, виробничі та проєктні компетентності	Висока капіталомісткість, кадрові обмеження	Підвищення продуктивності й технологічної ефективності
Продуктова диверсифікація	Інноваційний капітал, фінансування, інформація про ринки	Дослідження й розробки, маркетинг, управління інноваціями	Невизначеність попиту, технологічні ризики	Формування нових джерел доходу
Цифрова трансформація	Інформаційна інфраструктура, дані, фінансові ресурси	Цифрові, аналітичні та управлінські компетентності	Фрагментарність даних, кіберризики, опір змінам	Підвищення адаптивності та якості управління
Розвиток стратегічних партнерств	Партнерські зв'язки, репутація, організаційний потенціал	Координація, договірне управління, обмін знаннями	Залежність від партнерів, ризики інтелектуальної власності	Доступ до нових знань, технологій і ринків
Стратегія стійкості	Резервні ресурси, інформаційні системи, фінансові резерви	Ризик-менеджмент, кризове управління, організаційна	Додаткові витрати на підтримку резервів	Підвищення безперервності та життєздатності

Стратегічний напрям	Ключові ресурси	Необхідні компетентності	Можливі обмеження	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
		адаптивність		
ESG-орієнтована трансформація	Екологічні технології, людський капітал, інвестиції	Управління сталістю, аналітика, комплаєнс-менеджмент	Витрати на трансформацію, складність вимірювання впливів	Поєднання економічної та суспільної результативності

Джерело: авторське узагальнення на основі [2–5; 8; 9; 12; 13; 19].

Як свідчить табл. 3.5, вибір стратегічного напряму розвитку не може ґрунтуватися виключно на його економічній привабливості.

Навіть перспективна стратегічна альтернатива може виявитися недоцільною за умов критичної недостатності ресурсів, відсутності необхідних компетентностей або невідповідності організаційної структури вимогам її реалізації.

Водночас ресурсні обмеження не завжди означають необхідність відмови від перспективного напряму.

За наявності можливостей розвитку компетентностей, залучення інвестицій, створення партнерських відносин або поетапної реалізації інноваційних проєктів підприємство може поступово сформувати необхідну основу стратегічного оновлення.

Перспективність стратегічного напряму визначається не лише його відповідністю поточному ресурсному потенціалу підприємства, а й реалістичністю формування необхідних ресурсів і компетентностей у майбутньому.

Це положення має особливе значення для підприємств, які здійснюють інноваційні трансформації в умовах високої невизначеності, оскільки їхні майбутні конкурентні переваги часто залежать від здатності створювати нові організаційні та технологічні можливості.

3. Розроблення, порівняння й обґрунтування стратегічних альтернатив

3.1. Сутність стратегічних альтернатив та їх місце в системі стратегічного управління

Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства потребує розроблення декількох можливих варіантів досягнення стратегічних цілей.

Необхідність альтернативного підходу зумовлена тим, що довгостроковий розвиток підприємства відбувається в умовах обмеженості інформації, ресурсної неоднорідності, невизначеності ринкових перспектив та наявності різних способів реалізації управлінських рішень.

Одна й та сама стратегічна ціль може бути досягнута за допомогою різних управлінських механізмів.

Наприклад, підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства може забезпечуватися шляхом технологічної модернізації, розвитку інноваційної продукції, оптимізації витрат, диверсифікації діяльності або трансформації бізнес-моделі.

Водночас кожна альтернатива передбачає різні обсяги інвестицій, вимоги до компетентностей, терміни реалізації, рівень ризику та очікувані стратегічні результати.

Стратегічна альтернатива – це можливий, цілісний та ресурсно обґрунтований варіант довгострокових управлінських дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням його внутрішніх можливостей, зовнішніх умов, ресурсних обмежень і допустимого рівня ризику.

Розроблення альтернатив передбачає формування не лише переліку можливих заходів, а й логічно узгоджених стратегічних сценаріїв, кожен із яких має власну управлінську концепцію, ресурсні вимоги та очікувані результати.

У дослідженні В. П. Ковтун та Н. М. Чухраєвої розглядаються різні підходи до формування стратегій розвитку підприємств, зокрема стратегії лідерства за витратами, диференціації, гібридні стратегії та стратегії освоєння нових конкурентних просторів. Особливу увагу приділено необхідності комплексного використання методів стратегічного аналізу й узгодження конкурентних стратегій зі стратегіями розвитку [10].

Таким чином, стратегічна альтернатива повинна відповідати низці основних вимог.

Насамперед вона має бути стратегічно релевантною, тобто узгоджуватися з довгостроковими цілями та перспективним баченням розвитку підприємства.

Другою вимогою є ресурсна здійсненність, яка передбачає наявність або реалістичну можливість залучення необхідних ресурсів.

Третьою вимогою є організаційна реалізованість, що характеризує відповідність управлінської структури та компетентностей персоналу змісту запропонованих змін.

Четверта вимога пов'язана з економічною результативністю, тобто можливістю забезпечення прийнятного співвідношення витрат, ризиків та очікуваних результатів.

П'ята вимога передбачає адаптивність, яка характеризує можливість коригування стратегічного напряму в разі зміни зовнішнього середовища.

Шостою вимогою є відповідальність і прийнятність довгострокових наслідків, зокрема соціальних, екологічних, безпекових і правових.

3.2. Класифікація стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У теорії стратегічного менеджменту стратегічні альтернативи можуть класифікуватися за різними ознаками: масштабом організаційних змін, характером конкурентних переваг, способом зростання, рівнем інноваційності, ресурсною забезпеченістю та стратегічними ризиками.

У межах корпоративного рівня управління визначаються загальні напрями розвитку підприємства, зокрема концентрація на чинній діяльності, інтеграція, диверсифікація або реструктуризація.

На конкурентному рівні формується спосіб забезпечення переваг на конкретному ринку або в певному виді діяльності.

На функціональному рівні визначаються напрями розвитку виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій та інформаційних систем.

Водночас сучасні стратегії розвитку дедалі частіше мають інтегрований характер і передбачають поєднання декількох управлінських підходів.

Наприклад, стратегія продуктової диверсифікації може реалізовуватися одночасно з цифровою трансформацією маркетингу, технологічною модернізацією виробництва та розвитком інноваційних партнерств.

Для систематизації основних стратегічних альтернатив розглянемо табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Стратегічна альтернатива	**Економіко-управлінський зміст**	**Основні передумови**	**Потенційні переваги**	**Основні ризики**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Органічне зростання	Розширення чинної діяльності через розвиток наявних ресурсів і ринкових позицій	Достатній виробничий потенціал, ринковий попит	Поступове масштабування діяльності	Обмеженість ринку, залежність від чинних продуктів
Стратегія лідерства за витратами	Формування переваг на основі відносно нижчих витрат	Висока операційна ефективність, масштаб або технологічні переваги	Посилення цінової конкурентоспроможності	Цінова конкуренція, ризик втрати якості
Стратегія диференціації	Створення унікальної споживчої цінності	Інноваційні, технологічні та маркетингові компетентності	Формування відмінних конкурентних переваг	Високі витрати, ризик недостатнього попиту
Продуктова диверсифікація	Освоєння нових продуктів або напрямів діяльності	Інноваційний потенціал, інвестиції	Нові джерела доходу, зменшення залежності від окремих продуктів	Розпорошення ресурсів, технологічна невизначеність
Технологічна модернізація	Оновлення виробничих	Інвестиційна спроможність,	Підвищення продуктивності та	Капіталомісткість, складність

Стратегічна альтернатива	Економіко-управлінський зміст	Основні передумови	Потенційні переваги	Основні ризики
1	**2**	**3**	**4**	**5**
	процесів і технологічної основи	інженерні компетентності	ресурсоефективності	упровадження
Цифрова трансформація	Зміна процесів і бізнес-моделі на основі цифрових технологій	Цифрова інфраструктура, дані, компетентності	Підвищення адаптивності, аналітичних можливостей	Кіберризики, інтеграційні та кадрові обмеження
Інтеграція та партнерство	Розвиток через об'єднання ресурсів, компетентностей і можливостей	Партнерські зв'язки, управлінська спроможність	Розширення доступу до ресурсів і ринків	Координаційні та корпоративні ризики
Стратегія стійкості	Формування здатності підтримувати діяльність і адаптуватися до криз	Ризик-менеджмент, резервні ресурси, організаційна гнучкість	Підвищення життєздатності підприємства	Додаткові витрати, складність оцінювання ефектів
Стратегія сталого розвитку	Інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей	Управлінська готовність, дані, інвестиції, відповідальні практики	Ресурсоефективність, зменшення ризиків, підтримка довгострокової цінності	Значні початкові витрати, складність узгодження цілей

Джерело: авторська систематизація на основі [2–5; 10; 12; 13; 19].

Наведені в табл. 3.6 альтернативи не завжди є взаємовиключними.

Підприємство може одночасно реалізовувати технологічну модернізацію, цифрову трансформацію та окремі проєкти продуктової диверсифікації.

Однак поєднання декількох стратегічних напрямів потребує оцінювання їхньої ресурсної сумісності, взаємодоповнюваності та організаційної складності.

Важливо також враховувати, що формальне розширення кількості стратегічних альтернатив не підвищує автоматично якість стратегічного вибору.

Надмірна кількість варіантів може ускладнювати процес ухвалення рішень, знижувати концентрацію ресурсів і спричиняти суперечності між управлінськими пріоритетами.

Тому доцільно формувати обмежену, але достатньо різноманітну сукупність альтернатив, які відображають принципово різні способи досягнення стратегічних цілей.

3.3. Процес розроблення стратегічних альтернатив

Розроблення стратегічних альтернатив повинно ґрунтуватися на результатах стратегічної діагностики, оцінювання ресурсно-компетентнісного потенціалу та визначення перспективних можливостей розвитку.

На першому етапі здійснюється уточнення стратегічної проблеми або цілі, для досягнення якої необхідно сформувати альтернативні управлінські рішення.

На другому етапі визначаються можливі напрями розвитку на основі результатів SWOT-, TOWS-, ресурсного, конкурентного та сценарного аналізу.

На третьому етапі проводиться попередня перевірка альтернатив на відповідність принциповим стратегічним і ресурсним вимогам.

На четвертому етапі формуються змістовні характеристики кожної альтернативи: необхідні інвестиції, організаційні зміни, технологічні передумови, терміни реалізації та очікувані результати.

На п'ятому етапі здійснюється оцінювання економічної доцільності, стратегічної значущості, ресурсної забезпеченості та ризиків.

На шостому етапі проводиться порівняння альтернатив за визначеною системою критеріїв.

На сьомому етапі обґрунтовується вибір пріоритетної альтернативи або узгодженої сукупності стратегічних ініціатив.

При цьому особливого значення набуває дотримання принципу методологічної порівнюваності.

Стратегічні альтернативи необхідно оцінювати на основі узгодженого переліку критеріїв, однакових часових горизонтів та зіставних методів визначення результативності.

Наприклад, порівняння інвестиційного проєкту модернізації виробництва з довгостроковою програмою цифрової трансформації потребує врахування відмінностей у структурі витрат, термінах отримання ефектів і характері результатів.

Для модернізації виробництва можуть бути характерними відносно чітко визначені інвестиційні витрати та прогнозовані економічні ефекти.

Для цифрової трансформації частина результатів може проявлятися через підвищення якості управлінських рішень, зменшення тривалості операцій, покращення координації та формування нових можливостей, які складніше безпосередньо оцінити у грошовому вираженні.

Тому використання лише одного фінансового показника не завжди забезпечує достатньо повне обґрунтування стратегічного вибору.

3.4. Методи порівняльного оцінювання стратегічних альтернатив

Для порівняння стратегічних альтернатив у сучасному менеджменті можуть використовуватися фінансово-економічні, багатокритеріальні, сценарні, оптимізаційні та експертно-аналітичні методи.

Фінансово-економічні методи дозволяють визначати очікувану прибутковість, інвестиційні витрати, грошові потоки, терміни окупності

та економічну ефективність стратегічних ініціатив.

Одним із поширених інструментів оцінювання інвестиційних альтернатив є показник чистої приведеної вартості (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де NPV – чиста приведена вартість інвестиційної альтернативи;

CF_t – чистий грошовий потік у періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість розрахункового періоду;

I_0 – початкові інвестиції.

У спрощеній формі наведена модель передбачає здійснення основних інвестицій на початку проєкту. Якщо інвестиційні витрати розподіляються між декількома періодами, вони повинні враховуватися у відповідних грошових потоках.

Використання NPV дозволяє порівнювати фінансову привабливість інвестиційних альтернатив із урахуванням вартості грошей у часі.

Проте для стратегічного розвитку підприємства важливими можуть бути результати, які не завжди повністю відображаються у прогнозованих грошових потоках, зокрема підвищення організаційної адаптивності, розвиток інноваційних компетентностей або зменшення критичних ризиків.

Тому фінансово-економічне оцінювання доцільно доповнювати багатокритеріальним аналізом.

Багатокритеріальне оцінювання передбачає порівняння стратегічних альтернатив за сукупністю критеріїв, які характеризують економічну результативність, стратегічну відповідність, ресурсну забезпеченість, інноваційний потенціал, ризики та інші важливі характеристики.

Для цього можуть використовуватися методи зваженого оцінювання, аналізу ієрархій (AHP), TOPSIS, ELECTRE та інші інструменти багатокритеріального прийняття рішень.

Метод AHP дозволяє визначати відносну значущість критеріїв на основі парних порівнянь.

Метод TOPSIS передбачає оцінювання альтернатив за їхньою відносною близькістю до ідеального та віддаленістю від найгіршого рішення.

Методи сімейства ELECTRE використовують відношення переваги та дозволяють ураховувати ситуації, коли одна альтернатива не може однозначно вважатися кращою за всіма критеріями.

Вибір конкретного методу залежить від характеру стратегічної проблеми, кількості альтернатив, доступності інформації та необхідного рівня формалізації оцінювання.

3.5. Багатокритеріальна модель обґрунтування стратегічних альтернатив

Одним із можливих інструментів навчального та прикладного аналізу є зважена інтегральна оцінка стратегічних альтернатив.

Її загальний вигляд можна представити формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де S_j – інтегральна оцінка j-ї стратегічної альтернативи;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;

r_{ij} – оцінка j-ї альтернативи за і-м критерієм;

n – кількість критеріїв.

Вагові коефіцієнти повинні задовольняти умову:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Для практичного використання моделі необхідно забезпечити однаковий напрям оцінювання критеріїв. Наприклад, для ризику вищий бал може означати більшу прийнятність стратегічної альтернативи, тобто нижчий або краще контрольований рівень ризику.

Розглянемо умовний приклад порівняння трьох стратегічних альтернатив розвитку виробничого підприємства.

Альтернатива А передбачає технологічну модернізацію чинного виробництва.

Альтернатива Б орієнтована на продуктову диверсифікацію.

Альтернатива В передбачає цифрову трансформацію управлінських і виробничих процесів.

Для оцінювання використовуватиметься п'ятибальна шкала, де 5 відповідає найбільш сприятливому значенню критерію.

У табл. 3.7 наведено умовні експертні оцінки альтернатив та результати їх узагальнення.

Таблиця 3.7 – Приклад багатокритеріального оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Критерій оцінювання	**Ваговий коефіцієнт**	**Альтернатива А: модернізація**	**Альтернатива Б: диверсифікація**	**Альтернатива В: цифровізація**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Стратегічна відповідність	0,25	5	4	4
Ресурсна забезпеченість	0,20	4	3	4
Очікувана економічна результативність	0,20	4	5	4
Прийнятність ризику	0,15	3	2	4
Терміни реалізації	0,10	4	2	5
ESG-відповідність	0,10	3	4	4

Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Альтернатива А: модернізація	Альтернатива Б: диверсифікація	Альтернатива В: цифровізація
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Інтегральна оцінка	1,00	4,00	3,50	4,10
Пріоритетність	–	2	3	1

Джерело: авторський умовний розрахунок; оцінки наведено виключно з навчально-методичною метою.

За результатами розрахунків, наведеними в табл. 3.7, найбільш пріоритетною альтернативою є цифрова трансформація управлінських і виробничих процесів, яка отримала інтегральну оцінку 4,10 бали.

Технологічна модернізація має близький результат – 4,00 бали, що свідчить про потенційну доцільність подальшого аналізу можливостей поєднання двох напрямів.

Продуктова диверсифікація отримала 3,50 бали. Незважаючи на високий потенціал економічної результативності, її позиція погіршується через ресурсні обмеження, вищі ризики та триваліші терміни реалізації.

Водночас наведене ранжування не може розглядатися як універсальна рекомендація для виробничих підприємств.

Результати залежать від складу критеріїв, їхньої значущості, експертних оцінок та конкретних умов діяльності підприємства.

Для забезпечення наукової обґрунтованості необхідно проводити аналіз чутливості результатів до зміни вагових коефіцієнтів, перевіряти достовірність вихідних даних і враховувати можливість взаємозалежності критеріїв.

У наведеному прикладі різниця між двома найкращими альтернативами становить лише 0,10 бали. Тому незначні зміни експертних оцінок або вагових коефіцієнтів можуть вплинути на підсумковий рейтинг.

Крім того, зважена модель має компенсаційний характер: низький бал за одним критерієм може компенсуватися високими оцінками за іншими. Такий підхід неприйнятний для критичних вимог, наприклад безпеки виробництва або обов'язкового дотримання законодавства.

Для комплексного стратегічного вибору доцільно поєднувати інтегральне оцінювання з попередньою перевіркою критичних обмежень.

3.6. Сценарне моделювання стратегічних альтернатив в умовах невизначеності

Важливим обмеженням традиційного порівняння стратегічних альтернатив є залежність його результатів від припущень щодо майбутнього стану економічного середовища.

Підприємство може сформувати фінансово привабливу стратегію за умов прогнозованого зростання ринку, проте її реалізація виявиться недостатньо результативною у випадку скорочення попиту, зростання витрат або порушення постачання.

Тому доцільно використовувати сценарний підхід, який передбачає дослідження стратегічних альтернатив за декількох можливих станів зовнішнього середовища.

У межах сценарного аналізу можуть формуватися три основні сценарії.

Базовий сценарій відображає найбільш обґрунтоване припущення щодо розвитку умов діяльності підприємства на основі доступної інформації.

Сприятливий сценарій передбачає реалізацію позитивних ринкових, технологічних або інституційних змін, які можуть покращувати результати стратегічного розвитку.

Стресовий сценарій характеризує можливість виникнення суттєвих негативних відхилень, зокрема скорочення попиту, підвищення вартості ресурсів, порушення логістики або обмеження фінансування.

Для кожної стратегічної альтернативи необхідно оцінювати очікувані результати, потребу в ресурсах, ризики реалізації та можливість адаптивного коригування управлінських рішень.

Особливо важливим є визначення здатності підприємства підтримувати прийнятні результати за несприятливих умов.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, присвяченому ризикам корпоративної інтеграції, обґрунтовується доцільність системного поєднання стратегічних та адміністративних механізмів управління ризиками [4].

У цьому контексті сценарне моделювання дозволяє перейти від вибору альтернативи з найвищим очікуваним результатом до пошуку стратегії, яка забезпечує прийнятну результативність за різних умов розвитку зовнішнього середовища.

Такий підхід особливо актуальний для підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків, енергетичних обмежень, нестабільності логістики та високої технологічної невизначеності.

3.7. Комплексне обґрунтування вибору стратегічної альтернативи

Завершальним етапом стратегічного вибору є формування науково обґрунтованого управлінського висновку щодо доцільності реалізації певної альтернативи або сукупності взаємопов'язаних стратегічних ініціатив.

Такий висновок повинен ґрунтуватися на систематизації результатів ресурсно-компетентнісного, фінансово-економічного, багатокритеріального та сценарного аналізу.

При цьому необхідно враховувати три важливі аспекти.

Перший аспект – стратегічна результативність. Обрана альтернатива повинна сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства та формуванню перспективних конкурентних переваг.

Другий аспект – реалізованість. Підприємство повинно мати можливість забезпечити необхідні ресурси, компетентності,

управлінські механізми та організаційні зміни.

Третій аспект – стійкість результатів. Стратегічна альтернатива повинна зберігати прийнятну результативність або можливість адаптації за умов зміни ринкового, технологічного та інституційного середовища.

Науково обґрунтований вибір не обов'язково передбачає визначення лише одного стратегічного напряму.

За умов ресурсної та організаційної сумісності доцільним може бути формування комбінованої траєкторії розвитку, яка поєднує технологічну модернізацію, цифровізацію, розвиток персоналу та окремі інноваційні ініціативи.

Водночас таке поєднання потребує узгодження ресурсних потоків, часових параметрів, відповідальності та показників результативності.

Таким чином, обґрунтування стратегічних альтернатив є процесом багатокритеріального управлінського вибору, у межах якого оцінюється не лише перспективна економічна ефективність, а й стратегічна відповідність, ресурсна здійсненність, організаційна адаптивність і стійкість майбутніх результатів.

4. Інтеграція ESG-цілей у вибір траєкторії розвитку

4.1. Теоретичні засади ESG-орієнтованого стратегічного розвитку підприємства

Сучасна трансформація стратегічного менеджменту характеризується розширенням традиційної системи цілей підприємства через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів.

Така тенденція зумовлена посиленням взаємозалежності економічної результативності, ресурсоефективності, відповідального корпоративного управління, соціальної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція ESG, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників під час формування стратегічних рішень.

ESG (Environmental, Social, Governance) характеризує сукупність екологічних, соціальних і корпоративно-управлінських аспектів діяльності підприємства, які можуть впливати на його ризики, можливості, економічну результативність, взаємодію із зацікавленими сторонами та довгострокову життєздатність.

Екологічна складова відображає вплив діяльності підприємства на природне середовище, використання ресурсів, енергоефективність, управління відходами, викидами та іншими екологічними аспектами.

Соціальна складова охоплює управління людським капіталом, умови праці, професійний розвиток персоналу, охорону праці, взаємодію зі споживачами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Управлінська складова характеризує якість корпоративного управління, прозорість управлінських процесів, етичність рішень, систему внутрішнього контролю, управління ризиками та відповідальність керівництва.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел «ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management» розглядається трансформація стратегічного менеджменту через інтеграцію ESG-стратегій, цифровізації та інноваційного розвитку підприємств [2].

Особливе значення зазначеного підходу полягає у розумінні ESG не лише як інструменту нефінансового оцінювання або звітування, а і як складової формування довгострокових управлінських орієнтирів.

Така позиція узгоджується з дослідженнями європейських науковців М. Гайсдерфера, Д. Владимирової та С. Еванса, які обґрунтовують значення інновацій стійких бізнес-моделей для формування довгострокових конкурентних переваг і покращення результатів сталого розвитку організацій [19].

Водночас важливо розмежовувати ESG та сталий розвиток.

Сталий розвиток є ширшою концепцією, яка передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних результатів у довгостроковій перспективі.

ESG формує систему чинників і критеріїв, які можуть використовуватися для інтеграції окремих аспектів сталого розвитку в корпоративне управління, інвестиційні рішення, управління ризиками та оцінювання результативності.

ESG-орієнтований стратегічний розвиток підприємства доцільно розглядати як процес формування та реалізації довгострокових управлінських рішень, який передбачає системне врахування економічних, екологічних, соціальних і корпоративно-управлінських чинників для забезпечення стійкості, відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

4.2. Екологічні, соціальні та управлінські цілі в системі стратегічних пріоритетів підприємства

Інтеграція ESG-цілей у стратегічний менеджмент передбачає їх трансформацію з узагальнених принципів відповідального ведення бізнесу на конкретні довгострокові управлінські орієнтири.

Екологічні цілі можуть бути пов'язані зі зниженням енергоємності виробництва, підвищенням ресурсоефективності, модернізацією технологій, скороченням викидів і розвитком циркулярних моделей використання ресурсів.

Для виробничих підприємств особливого значення набуває екологічна модернізація, яка може одночасно забезпечувати економічні результати через зменшення споживання енергетичних і матеріальних ресурсів.

Соціальні цілі можуть передбачати підвищення безпеки праці, розвиток професійних компетентностей, збереження людського капіталу, створення належних умов праці та вдосконалення взаємодії з громадами.

Особливого значення ці цілі набувають за умов кадрового дефіциту, технологічного оновлення й необхідності перепідготовки персоналу.

Управлінські цілі спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та результативності корпоративного управління, удосконалення управління ризиками, запобігання конфліктам інтересів та забезпечення обґрунтованості стратегічних рішень.

Для українських підприємств ці аспекти мають особливе значення у зв'язку з необхідністю зміцнення організаційної стійкості, розвитку партнерських відносин і поступового наближення управлінських практик до європейських підходів відповідального ведення бізнесу.

У рекомендаціях OECD для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу розглядаються питання прав людини, трудових відносин, охорони довкілля, доброчесності, захисту інтересів споживачів, розкриття інформації та відповідального управління ланцюгами постачання [23].

Для визначення місця ESG-цілей у системі стратегічного менеджменту доцільно розглянути їхню взаємодію з управлінськими інструментами та показниками результативності, представлену в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Інтеграція ESG-цілей у систему стратегічного розвитку підприємства

Складова ESG	**Стратегічна ціль**	**Можливі управлінські заходи**	**Показники оцінювання**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
E – Екологічна	Підвищення енергоефективності	Модернізація обладнання, енергетичний аудит, автоматизація контролю енергоспоживання	Енергоємність продукції, споживання енергії	Зниження ресурсних витрат
E – Екологічна	Зменшення негативного впливу на довкілля	Чистіші технології, управління відходами, контроль викидів	Обсяг викидів, частка перероблених відходів	Підвищення екологічної результативності
E – Екологічна	Розвиток циркулярних процесів	Повторне використання ресурсів, удосконалення логістики, циркулярний дизайн	Матеріалоємність, частка вторинної сировини	Підвищення ресурсоефективності
S – Соціальна	Підвищення безпеки праці	Модернізація робочих місць,	Частота травматизму,	Покращення умов праці

Складова ESG	Стратегічна ціль	Можливі управлінські заходи	Показники оцінювання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
		навчання, превентивний контроль ризиків	охоплення навчанням	
S – Соціальна	Розвиток людського капіталу	Професійне навчання, розвиток цифрових компетентностей	Забезпеченість компетентностями, результати навчання	Підвищення кадрового потенціалу
S – Соціальна	Відповідальна взаємодія із зацікавленими сторонами	Комунікаційні програми, механізми розгляду звернень	Результативність розгляду звернень, показники взаємодії	Зміцнення довіри та партнерських відносин
G – Управлінська	Підвищення прозорості та підзвітності	Удосконалення корпоративного управління, внутрішнього контролю	Виконання контрольних процедур, якість розкриття інформації	Підвищення управлінської результативності
G – Управлінська	Удосконалення управління ризиками	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування	Рівень критичних ризиків, виконання заходів реагування	Підвищення організаційної стійкості
G – Управлінська	Забезпечення корпоративної доброчесності	Антикорупційні процедури, управління конфліктами інтересів	Результати контролю, своєчасність усунення порушень	Зниження комплаєнс-ризиків

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 5; 19; 20; 23–25].

Як свідчить табл. 3.8, ESG-цілі можуть бути інтегровані в систему стратегічного менеджменту через конкретні управлінські програми, ресурсні плани та показники результативності.

Водночас важливо враховувати, що значущість окремих ESG-чинників залежить від характеру діяльності підприємства, структури його ланцюга створення цінності, галузевих умов та очікуваних наслідків діяльності.

Наприклад, для енергоємного промислового підприємства особливе значення можуть мати екологічна модернізація, енергоефективність та управління виробничою безпекою.

Для торговельного підприємства важливими можуть бути відповідальне управління постачанням, захист інформації про споживачів, умови праці та прозорість бізнес-процесів.

Отже, формування ESG-цілей повинно мати диференційований характер та ґрунтуватися на оцінюванні суттєвості конкретних екологічних, соціальних і управлінських чинників.

4.3. Європейські підходи до інтеграції ESG у стратегічний менеджмент

Важливим чинником розвитку ESG-орієнтованого стратегічного управління є трансформація європейського нормативно-методологічного середовища у сфері корпоративної сталості.

На рівні Європейського Союзу сформовано систему документів, спрямованих на підвищення прозорості інформації про сталий розвиток, оцінювання екологічних характеристик економічної діяльності та врахування суттєвих ризиків і впливів підприємств.

Одним із ключових інструментів є Таксономія Європейського Союзу, нормативну основу якої становить Регламент (ЄС) 2020/852.

Вона встановлює критерії визначення економічної діяльності, яка може визнаватися екологічно сталою.

Таксономія ЄС охоплює шість екологічних цілей: пом'якшення зміни клімату, адаптацію до зміни клімату, стале використання водних і морських ресурсів, перехід до циркулярної економіки, запобігання забрудненню та його контроль, захист і відновлення біорізноманіття та екосистем [20].

Для відповідності критеріям Таксономії діяльність має здійснювати суттєвий внесок принаймні в одну екологічну ціль, не завдавати значної шкоди іншим, відповідати мінімальним соціальним гарантіям та встановленим технічним критеріям.

Принципово важливо, що декларування підприємством екологічної спрямованості діяльності не означає автоматичної відповідності критеріям Таксономії.

Іншим важливим напрямом є розвиток європейських стандартів звітування про сталий розвиток – ESRS (European Sustainability Reporting Standards), пов'язаних із Директивою щодо корпоративного звітування про сталий розвиток (CSRD).

Ці підходи передбачають розкриття інформації про суттєві впливи, ризики та можливості, які мають значення для діяльності підприємства та його зацікавлених сторін.

Особливе методологічне значення має принцип подвійної суттєвості (double materiality), який передбачає оцінювання сталості у двох взаємопов'язаних вимірах.

Перший вимір – суттєвість впливу (impact materiality) – характеризує фактичні або потенційні впливи діяльності підприємства на людей і довкілля.

Другий вимір – фінансова суттєвість (financial materiality) – відображає вплив ризиків і можливостей, пов'язаних зі сталістю, на фінансовий стан, результати діяльності, грошові потоки, доступ до фінансування або вартість капіталу підприємства.

Зазначене розмежування має принципове значення для стратегічного менеджменту.

Наприклад, енергоємність виробництва може бути суттєвою як із погляду екологічного впливу, так і з позицій фінансових наслідків зростання вартості енергетичних ресурсів.

Водночас окремі соціальні або екологічні впливи можуть бути суттєвими навіть тоді, коли їхній безпосередній фінансовий ефект ще не проявляється.

Європейська консультативна група з фінансової звітності EFRAG розкриває принцип подвійної суттєвості у структурі ESRS як основу оцінювання важливих впливів, ризиків і можливостей підприємства [24].

Варто враховувати актуальні зміни європейського регулювання. У 2026 році Європейський Союз ухвалив Директиву (ЄС) 2026/470, спрямовану на спрощення окремих вимог до звітування про сталий розвиток і належної перевірки діяльності підприємств [21].

Крім того, 21 вересня 2026 року було опубліковано Делегований регламент Комісії (ЄС) 2026/1563 щодо спрощення окремих стандартів ESRS. Станом на 7 листопада 2026 року встановленою датою набрання ним чинності є 10 листопада 2026 року, а його застосування передбачено до фінансових років, що починаються з 1 січня 2027 року, з визначеними перехідними положеннями [22].

Європейські вимоги у сфері ESG необхідно розглядати як систему, що продовжує розвиватися. Конкретні юридичні обов'язки підприємства залежать від сфери застосування відповідного акта, його розміру, місця реєстрації, структури діяльності та інших умов.

Для українських підприємств, зокрема тих, які працюють із європейськими партнерами, ESG-орієнтири можуть набувати стратегічного значення через вимоги контрактів, інвестиційні критерії, стандарти постачальників та перспективи виходу на міжнародні ринки. При цьому такі комерційні вимоги необхідно відрізняти від прямих законодавчих обов'язків.

4.4. ESG-критерії у процесі порівняння та вибору стратегічних альтернатив

Інтеграція ESG у стратегічний вибір передбачає не лише формування окремих екологічних, соціальних та управлінських цілей, а й урахування їх під час оцінювання всіх перспективних напрямів розвитку підприємства.

Наприклад, технологічна модернізація може забезпечувати підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції, однак супроводжуватися додатковими екологічними ризиками або необхідністю суттєвої перепідготовки персоналу.

Водночас цифрова трансформація може покращувати якість управління та скорочувати тривалість операцій, проте одночасно підвищувати вимоги до захисту персональних даних, кібербезпеки та управління технологічними ризиками.

Таким чином, вибір стратегічної альтернативи повинен ґрунтуватися на дослідженні не лише її економічної привабливості, а й довгострокових екологічних, соціальних та управлінських наслідків.

Для інтеграції ESG-чинників у стратегічне оцінювання доцільно використовувати декілька взаємопов'язаних підходів.

Перший підхід – інтеграція ESG-критеріїв у багатокритеріальну модель. Передбачає включення екологічних, соціальних та

управлінських характеристик до загальної системи оцінювання стратегічних альтернатив.

Другий підхід – використання обов'язкових обмежень. Передбачає визначення мінімально допустимих екологічних, соціальних, правових і безпекових вимог, недотримання яких виключає можливість реалізації відповідної альтернативи.

Третій підхід – сценарне оцінювання ESG-ризиків. Спрямований на аналіз впливу можливих змін екологічних вимог, цін на ресурси, соціальних умов і корпоративного регулювання на перспективну результативність стратегічних рішень.

Четвертий підхід – оцінювання довгострокової цінності. Передбачає дослідження впливу стратегічної альтернативи на економічні, соціальні та екологічні результати протягом усього періоду її реалізації.

У межах такого підходу доцільно розмежовувати позитивні результати та негативні зовнішні наслідки стратегічних рішень.

Наприклад, збільшення прибутковості внаслідок зменшення витрат на екологічні заходи не може автоматично розглядатися як стратегічне покращення, якщо воно супроводжується суттєвим підвищенням екологічних ризиків або невиконанням обов'язкових вимог.

Для забезпечення системності ESG-орієнтованого стратегічного вибору доцільно використати аналітичну модель, представлену в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Модель інтеграції ESG-критеріїв у вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства

Етап стратегічного вибору	**Зміст ESG-аналізу**	**Основні критерії**	**Управлінський результат**
1	**2**	**3**	**4**
1. Визначення стратегічних цілей	Формування економічних, екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів	Стратегічна відповідність, суттєвість ESG-чинників	Система інтегрованих довгострокових цілей
2. Діагностика вихідного стану	Аналіз фактичних екологічних, соціальних та управлінських характеристик	Ресурсоефективність, умови праці, якість управління	Визначення вихідних ESG-показників
3. Формування альтернатив	Розроблення стратегічних напрямів з урахуванням ESG-можливостей	Інноваційний потенціал, стійкість, відповідальність	Сукупність допустимих стратегічних альтернатив
4. Оцінювання ризиків	Виявлення негативних впливів і критичних обмежень	Екологічні, соціальні, комплаєнс- і репутаційні ризики	Визначення рівня прийнятності альтернатив
5. Багатокритеріальне порівняння	Оцінювання економічної результативності та ESG-ефектів	Витрати, очікувана цінність, ризики, ESG-показники	Ранжування стратегічних альтернатив
6. Стратегічний вибір	Обґрунтування найбільш доцільної траєкторії розвитку	Збалансованість цілей, ресурсна здійсненність	Вибір стратегічного напряму

Етап стратегічного вибору	Зміст ESG-аналізу	Основні критерії	Управлінський результат
1	2	3	4
7. Реалізація та моніторинг	Включення ESG-показників у стратегічний контроль	Виконання цілей, зміна ризиків, досягнуті результати	Коригування стратегії та управлінських заходів

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 15; 19–24].

Запропонована в табл. 3.9 модель дозволяє інтегрувати ESG-критерії в усі основні етапи стратегічного управління – від визначення довгострокових цілей до контролю результативності реалізації обраної траєкторії розвитку.

Принципово важливо, що ESG-орієнтованість не обов'язково означає пріоритет екологічних або соціальних показників над усіма економічними критеріями.

Її сутність полягає в системному врахуванні суттєвих впливів, ризиків і можливостей, визначенні прийнятних компромісів та недопущенні реалізації економічно привабливих рішень, які суперечать критично важливим вимогам безпеки, законності й відповідальності.

4.5. ESG-орієнтоване стратегічне управління в контексті Індустрії 5.0

Важливим напрямом сучасних досліджень стратегічного розвитку підприємств є концепція Індустрії 5.0, яка розширює традиційні технологічні орієнтири промислового розвитку.

На відміну від підходів, зосереджених переважно на автоматизації, цифровізації та продуктивності, Індустрія 5.0 акцентує увагу на взаємозв'язку технологічного прогресу, людського потенціалу, сталості й організаційної стійкості.

Європейська комісія визначає три основні складові цієї концепції: людиноцентричність, сталість і стійкість [25].

Людиноцентричність передбачає використання технологій для підвищення якості трудової діяльності, безпеки та розвитку компетентностей персоналу.

Сталість пов'язана з формуванням ресурсоефективних і екологічно відповідальних виробничих процесів.

Стійкість характеризує здатність підприємств підтримувати функціонування, протистояти зовнішнім порушенням і відновлювати діяльність після кризових подій.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук розглядається використання сучасних технологій антикризового управління для забезпечення стійкості та сталості організацій в умовах Індустрії 5.0. Авторки обґрунтовують необхідність інтеграції антикризових управлінських механізмів в операційний та виробничий менеджмент [5].

З позицій визначення стратегічних напрямів розвитку це означає необхідність узгодження технологічного оновлення з кадровими, соціальними, екологічними та організаційними цілями.

Наприклад, автоматизація виробництва може супроводжуватися не лише підвищенням продуктивності, а й зміною професійних функцій персоналу, необхідністю розвитку цифрових компетентностей і формуванням нових вимог до безпеки праці.

Відповідно, стратегічне управління повинно враховувати комплексні наслідки технологічних перетворень.

Особливо важливим є недопущення ситуацій, коли технологічна модернізація здійснюється без належної організаційної підготовки, розвитку персоналу та аналізу довгострокових ризиків.

Індустрія 5.0 створює додаткову концептуальну основу для інтеграції ESG-цілей у вибір стратегічної траєкторії підприємства.

4.6. Інтегрована модель визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням ESG

Узагальнення теоретико-методологічних положень стратегічного, ресурсно-компетентнісного, інноваційного та ESG-орієнтованого управління дозволяє запропонувати інтегровану концептуальну модель визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

В основу моделі покладено системне поєднання стратегічної діагностики, формування довгострокових цілей, оцінювання ресурсно-компетентнісного потенціалу, розроблення стратегічних альтернатив та їх багатокритеріального порівняння.

Модель передбачає послідовне виконання таких взаємопов'язаних управлінських процесів.

На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища, стратегічних викликів і перспективних можливостей розвитку підприємства.

На другому етапі здійснюється діагностика стратегічних потреб, визначаються основні проблеми та розриви між фактичним і бажаним станом підприємства.

На третьому етапі формуються довгострокові стратегічні цілі з урахуванням економічних, технологічних, соціальних та екологічних орієнтирів.

На четвертому етапі оцінюються внутрішні ресурси, компетентності, організаційні здатності та критичні обмеження розвитку.

На п'ятому етапі встановлюється відповідність між перспективними стратегічними напрямами та ресурсно-компетентнісним потенціалом підприємства.

На шостому етапі розробляються альтернативні траєкторії стратегічного й інноваційного розвитку.

На сьомому етапі здійснюється інтеграція ESG-критеріїв і критичних вимог до стратегічних альтернатив.

На восьмому етапі проводиться багатокритеріальне оцінювання альтернатив з урахуванням економічної результативності, ресурсної забезпеченості, ризиків, інноваційного потенціалу та ESG-наслідків.

На дев'ятому етапі обирається пріоритетна стратегічна траєкторія та формується система взаємопов'язаних управлінських ініціатив.

На десятому етапі здійснюється ресурсне та організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії.

На одинадцятому етапі проводиться моніторинг стратегічних результатів, оцінюється досягнення встановлених цілей і здійснюється адаптивне коригування управлінських рішень.

Узагальнену логіку інтегрованої моделі представлено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Інтегрована модель визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства

Запропонована модель має концептуальний характер і потребує подальшого розвитку через визначення системи змінних, показників оцінювання, методів перевірки причинно-наслідкових зв'язків та апробації в конкретних умовах діяльності підприємств.

Для аспірантів спеціальності «Менеджмент» особливого значення набуває можливість використання такої моделі як теоретико-методологічної основи подальших досліджень.

Зокрема, перспективними науковими питаннями є встановлення впливу ресурсно-компетентнісної відповідності на результативність стратегічного вибору, визначення ролі організаційної адаптивності у процесі реалізації стратегічних альтернатив та оцінювання внеску ESG-інтеграції у формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно розглядати як інтегрований процес обґрунтування довгострокових управлінських рішень, що поєднує стратегічні цілі, ресурсні та організаційні можливості, інноваційний потенціал, альтернативність управлінського вибору й принципи відповідального сталого розвитку.

Висновки до теми 3

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства є комплексним управлінським процесом, спрямованим на формування та обґрунтування довгострокових організаційно-економічних перетворень відповідно до стратегічних цілей, ресурсного потенціалу, конкурентних умов та перспектив інноваційного розвитку.

По-перше, формування довгострокових цілей і стратегічних пріоритетів повинно ґрунтуватися на системному поєднанні стратегічного бачення, результатів діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання стратегічних потреб та перспективних можливостей розвитку підприємства. Принципове значення має узгодження економічних, технологічних, інноваційних, організаційних і соціальних цілей у межах єдиної системи стратегічного управління.

По-друге, вибір перспективних напрямів розвитку необхідно здійснювати з урахуванням ресурсно-компетентнісного потенціалу підприємства. Наявність фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів не гарантує формування стійких конкурентних переваг без розвитку відповідних організаційних компетентностей, інноваційної культури та здатності до стратегічної адаптації.

По-третє, розроблення та порівняння стратегічних альтернатив потребує використання комплексного методологічного інструментарію, який поєднує фінансово-економічне оцінювання, ресурсний аналіз, багатокритеріальні методи, сценарне моделювання та ризик-орієнтоване управління. Найбільш обґрунтованим є вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечує не лише очікувану економічну результативність, а й ресурсну здійсненність, організаційну адаптивність і стійкість довгострокових результатів.

По-четверте, інтеграція ESG-цілей у стратегічний менеджмент формує передумови переходу від переважно фінансово орієнтованого підходу до комплексного врахування економічних, екологічних, соціальних та управлінських наслідків діяльності підприємства.

Водночас ESG-орієнтованість потребує використання обґрунтованих критеріїв оцінювання, визначення суттєвих впливів і ризиків, дотримання нормативних вимог та забезпечення прозорості стратегічних рішень.

По-п'яте, сучасні наукові підходи засвідчують доцільність формування інтегрованої системи стратегічного вибору, яка поєднує визначення довгострокових цілей, оцінювання ресурсів і компетентностей, розроблення альтернатив, ESG-аналіз, управління ризиками та моніторинг результативності реалізації стратегії.

Для українських підприємств особливого значення набуває обґрунтування стратегічних траєкторій, які забезпечують одночасне вирішення завдань технологічного оновлення, підвищення конкурентоспроможності, організаційної стійкості, адаптації до воєнних та економічних викликів, а також інтеграції в європейський економічний простір.

Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічної цілеспрямованості, ресурсно-компетентнісної обґрунтованості, альтернативності управлінського вибору, інноваційної спрямованості та відповідальності за довгострокові економічні, соціальні й екологічні результати діяльності.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

4. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 46–56. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).46-56.

5. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

6. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

7. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

8. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104.

9. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66638.

10. Ковтун В. П., Чухраєва Н. М. Стратегія розвитку підприємства: теоретико-прикладний аспект. Вчені записки. Київ : КНЕУ, 2026. Вип. 42. С. 358–373. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/47c8cd08-8e68-45ad-a677-3345cceabfbb.

11. Чичотка В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-128.

Міжнародні наукові та методологічні джерела

12. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33, No. 3. P. 114–135. DOI: https://doi.org/10.2307/41166664.

13. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

14. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.

15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2.

16. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

17. International Organization for Standardization. ISO 56006:2021. Innovation Management – Tools and Methods for Strategic Intelligence Management – Guidance. Geneva : ISO, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/72621.html.

18. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

19. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

Європейські нормативні та аналітичні джерела з ESG

20. European Commission. EU Taxonomy for Sustainable Activities. Офіційний інформаційний ресурс. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

21. European Parliament and Council of the European Union. Directive (EU) 2026/470 of 24 February 2026, amending certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj.

22. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2026/1563 of

3 July 2026, amending Delegated Regulation (EU) 2023/2772 as regards the simplification of certain sustainability reporting standards. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2026/1563/oj.

23. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/81f92357-en.

24. EFRAG. European Sustainability Reporting Standards: ESRS 1 – General Requirements. Revised ESRS 2026. EFRAG Knowledge Hub. URL: https://knowledgehub.efrag.org/eng/interactive/simplified-esrs/esrs-1/delegated-act/1.

25. European Commission. Industry 5.0 – Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. Directorate-General for Research and Innovation, 2021. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en.

Методична примітка. У лекції використано розроблені для навчальних цілей класифікації, порівняльні таблиці, моделі та умовні розрахунки. Їх відокремлено від положень, безпосередньо представлених у наукових публікаціях та нормативних джерелах. Для застосування запропонованих моделей у дисертаційному дослідженні необхідно додатково обґрунтувати змінні, методи оцінювання та перевірити отримані результати.

Тема 4.
СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ, ОНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План лекції

1. Органічне зростання як стратегія розвитку підприємства.
2. Диверсифікація та створення нових напрямів діяльності.
3. Оновлення продуктового портфеля і бізнесового профілю.
4. Порівняльний аналіз альтернатив зростання й організаційного оновлення.

1. Органічне зростання як стратегія розвитку підприємства

1.1. Теоретичні засади та економіко-управлінська сутність органічного зростання

Сучасний розвиток підприємств характеризується необхідністю постійного пошуку нових можливостей підвищення економічної результативності, зміцнення конкурентних позицій, оновлення виробничо-технологічної бази та формування здатності до адаптації в умовах структурних змін економічного середовища. Зростання конкуренції, прискорення технологічного прогресу, цифровізація управлінських процесів, зміни споживчого попиту та посилення невизначеності формують нові вимоги до обґрунтування стратегій довгострокового розвитку підприємств.

Одним із фундаментальних напрямів стратегічного розвитку є органічне зростання, яке передбачає розширення масштабів і результативності діяльності підприємства переважно шляхом розвитку його власних ресурсів, компетентностей, виробничих можливостей та конкурентних переваг.

У класичній теорії стратегічного менеджменту питання зростання підприємства досліджуються у взаємозв'язку з його ресурсним потенціалом, організаційними здатностями, ринковими можливостями та конкурентним позиціонуванням.

Важливе теоретичне значення має праця Е. Пенроуз The Theory of the Growth of the Firm, у якій розглядається взаємозв'язок зростання фірми, використання ресурсів, управлінських знань і накопиченого організаційного досвіду. З позицій ресурсної теорії можливості зростання визначаються не лише кількістю ресурсів, якими володіє підприємство, а й продуктивними способами їх використання та здатністю формувати нові ресурсні комбінації [13].

Зазначена концепція створює основу для розуміння органічного зростання як процесу поступового нарощування внутрішнього економічного й організаційного потенціалу підприємства.

В українській науковій літературі проблематика стратегій зростання розглядається у взаємозв'язку із сучасними умовами господарювання, ресурсними обмеженнями та необхідністю підвищення організаційної стійкості.

Зокрема, Н. Скопенко та І. Северина в дослідженні «Сучасні підходи до вибору стратегій зростання компаній» обґрунтовують особливості органічних і неорганічних стратегій, їхні переваги, обмеження й ризики. Авторки акцентують увагу на тому, що органічне зростання ґрунтується на використанні власного потенціалу компанії та забезпечує більшу поступовість організаційного розвитку, тоді як неорганічне дозволяє прискорювати розширення бізнесу через інтеграційні механізми, але супроводжується додатковими управлінськими ризиками [2].

У дослідженні А. С. Скрильник органічне зростання, злиття, поглинання та диверсифікація розглядаються як взаємопов'язані інструменти розвитку підприємства. Дослідниця звертає увагу на доцільність їх поєднання для забезпечення економічної результативності, стійкості та соціальної відповідальності [3].

На основі узагальнення зазначених наукових положень органічне зростання підприємства доцільно визначати як стратегічно керований процес розширення масштабів, економічних результатів і ринкових можливостей діяльності на основі внутрішнього розвитку ресурсів, компетентностей, виробничих потужностей, продуктів і бізнес-процесів без використання придбання інших підприємств як основного механізму зростання.

При цьому органічне зростання не означає фінансування виключно за рахунок власного капіталу. Підприємство може використовувати кредити, залучені інвестиції, грантові ресурси або зовнішні технології, зберігаючи органічний характер розвитку, якщо розширення діяльності відбувається переважно через власні операційні процеси та внутрішнє нарощування можливостей.

Важливо також розмежовувати органічне зростання та загальний розвиток підприємства.

Органічне зростання відображає насамперед поступове збільшення масштабів діяльності й результатів завдяки використанню власного потенціалу. Натомість стратегічний розвиток охоплює ширшу сукупність кількісних і якісних змін, включаючи реструктуризацію, трансформацію бізнес-моделі, диверсифікацію, організаційне оновлення та підвищення стійкості.

Відповідно, підприємство може здійснювати стратегічний розвиток без безперервного збільшення доходів або обсягів виробництва. Наприклад, перехід до менш ресурсомістких технологій і відмова від нерентабельних видів продукції можуть тимчасово скорочувати масштаб операцій, проте створювати передумови для підвищення довгострокової результативності.

Органічне зростання слід розглядати як одну зі стратегічних траєкторій розвитку підприємства, що має власні управлінські механізми, переваги, обмеження та умови ефективного застосування.

1.2. Основні характеристики та принципи органічного зростання

Органічне зростання характеризується поступовим нарощуванням масштабів діяльності підприємства на основі розвитку наявного бізнесу, удосконалення управлінських процесів та використання внутрішніх стратегічних можливостей.

Визначальною особливістю цієї стратегії є збереження відносної наступності між чинною моделлю діяльності підприємства та перспективними напрямами його розвитку.

Це означає, що зростання відбувається завдяки розширенню або вдосконаленню наявних видів діяльності, розвитку продуктового асортименту, підвищенню продуктивності, освоєнню нових клієнтських сегментів та поступовому нарощуванню ресурсного потенціалу.

Водночас органічне зростання не обов'язково є повільним. За наявності значного ринкового попиту, масштабованої бізнес-моделі, розвинених цифрових каналів збуту та достатніх ресурсів воно може характеризуватися високими темпами.

До основних принципів органічного зростання доцільно віднести:

Принцип ресурсної обґрунтованості. Зростання повинно відповідати можливостям підприємства забезпечувати необхідні фінансові, матеріальні, кадрові й технологічні ресурси.

Принцип стратегічної наступності. Розширення діяльності має спиратися на наявні конкурентні переваги, компетентності та перспективні можливості розвитку.

Принцип економічної результативності. Збільшення масштабів діяльності повинно оцінюватися не лише за динамікою доходів, а й за зміною прибутковості, грошових потоків, продуктивності та ефективності використання капіталу.

Принцип організаційної узгодженості. Розширення діяльності потребує відповідного розвитку структури управління, механізмів координації та компетентностей персоналу.

Принцип інноваційного оновлення. Зростання повинно супроводжуватися вдосконаленням продуктів, технологій, процесів і способів створення цінності.

Принцип адаптивності. Підприємство має зберігати здатність змінювати темпи, масштаби та напрями зростання відповідно до змін ринкового середовища.

Важливою умовою реалізації органічного зростання є збалансованість між розширенням операційної діяльності та розвитком управлінської спроможності.

Наприклад, швидке збільшення кількості клієнтів може супроводжуватися перевантаженням логістичних процесів, погіршенням

якості обслуговування, зростанням дебіторської заборгованості й ускладненням внутрішньої координації.

У таких умовах кількісне зростання може не забезпечувати відповідного підвищення економічної результативності.

Тому доцільно розглядати органічне зростання як комплексний процес, у межах якого збільшення масштабів діяльності узгоджується з розвитком внутрішніх організаційних і технологічних можливостей.

1.3. Форми та механізми реалізації органічного зростання

Органічне зростання може реалізовуватися через декілька взаємопов'язаних напрямів, які відрізняються характером управлінських змін, ресурсними вимогами та очікуваними результатами.

Однією з найбільш поширених форм є розширення присутності на наявному ринку. Воно передбачає збільшення продажів чинної продукції, розвиток каналів збуту, залучення нових клієнтів, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій.

Іншою формою є розвиток нових ринків через вихід на інші регіональні, національні або міжнародні сегменти з використанням наявного продуктового потенціалу.

Важливий напрям становить удосконалення та розширення продуктового асортименту, яке може передбачати модернізацію продукції, створення нових модифікацій або розвиток супутніх послуг.

Окремого значення набуває підвищення продуктивності та операційної ефективності. Застосування сучасних технологій, автоматизація, удосконалення логістики та оптимізація використання ресурсів можуть створювати передумови для розширення діяльності без пропорційного збільшення витрат.

У сучасних умовах важливим інструментом органічного зростання є цифровізація маркетингових, виробничих та управлінських процесів.

Зокрема, Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел досліджують інтеграцію інновацій і цифрових каналів комунікації в управління торговельними підприємствами, звертаючи увагу на можливості використання цифрових інструментів для підвищення якості взаємодії зі споживачами та вдосконалення бізнес-процесів [7].

Застосування таких рішень може підтримувати органічне зростання завдяки підвищенню результативності продажів, покращенню управління клієнтськими відносинами та розширенню можливостей взаємодії з ринком.

Систематизацію основних форм органічного зростання та відповідних управлінських механізмів наведено в табл. 4.1.

Наведені в табл. 4.1 напрями не є взаємовиключними. Підприємство може одночасно розширювати ринкову присутність, модернізувати виробничі потужності, впроваджувати цифрові технології та вдосконалювати продуктовий асортимент.

Таблиця 4.1 – Форми органічного зростання підприємства та механізми їх реалізації

Форма органічного зростання	**Економіко-управлінський зміст**	**Основні інструменти реалізації**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Поглиблення присутності на ринку	Збільшення обсягів реалізації чинних продуктів на наявних ринках	Маркетингові програми, розвиток сервісу, вдосконалення збуту	Збільшення продажів і ринкової частки
Розвиток нових ринків	Освоєння нових територій або груп споживачів	Розширення каналів збуту, експортні програми, цифрові платформи	Розширення клієнтської бази
Розвиток продуктів	Удосконалення наявних товарів і послуг, створення нових модифікацій	Продуктові інновації, дослідження потреб споживачів	Зростання споживчої цінності
Нарощування виробничих потужностей	Збільшення можливостей виробництва в межах наявного бізнесу	Інвестиції в обладнання, розвиток інфраструктури	Зростання виробничого потенціалу
Підвищення операційної ефективності	Удосконалення використання ресурсів і внутрішніх процесів	Автоматизація, процесні інновації, управління якістю	Підвищення продуктивності та прибутковості
Розвиток цифрових каналів	Розширення взаємодії зі споживачами через цифрові інструменти	CRM-системи, електронна комерція, цифрова аналітика	Підвищення охоплення ринку та якості обслуговування
Розвиток організаційних компетентностей	Формування внутрішніх здатностей підтримувати більший масштаб діяльності	Навчання персоналу, удосконалення управління, розвиток команд	Зменшення управлінських обмежень зростання

Джерело: авторська систематизація на основі [1–3; 5; 7; 12; 13].

При цьому необхідно враховувати, що підвищення продуктивності не завжди автоматично означає зростання обсягів виробництва або реалізації. Воно формує додаткову можливість зростання, реалізація якої залежить від наявного попиту та управлінських рішень.

Таким чином, ефективне органічне зростання потребує поєднання ринкових, ресурсних, технологічних і організаційних механізмів.

1.4. Ресурсно-компетентнісна основа органічного зростання

Важливим теоретичним положенням є те, що можливості органічного зростання визначаються не лише масштабом поточних ресурсів підприємства, а й ефективністю їх використання та здатністю створювати нові компетентності.

Ресурсно-компетентнісний підхід передбачає визначення внутрішніх джерел розвитку, які можуть забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Наприклад, підприємство, що має висококваліфікований інженерний персонал, розвинену систему управління якістю та власні технологічні розробки, може використовувати ці переваги для поступового розширення продуктового асортименту.

Натомість підприємство з обмеженими фінансовими ресурсами, але з ефективними цифровими каналами взаємодії зі споживачами може забезпечувати ринкове зростання без значного збільшення фізичної інфраструктури.

Водночас реалізація органічного зростання потребує врахування так званих управлінських обмежень зростання.

У міру розширення діяльності збільшується складність координації процесів, виникає потреба в делегуванні повноважень, розвитку інформаційних систем, удосконаленні внутрішнього контролю та формуванні нових управлінських компетентностей.

Темпи органічного зростання можуть обмежуватися не лише фінансуванням або ринковим попитом, а й здатністю управлінської системи підтримувати більший масштаб діяльності.

Для сучасного менеджменту це положення має принципове значення, оскільки пояснює, чому підприємства з подібним ресурсним потенціалом можуть демонструвати різні результати зростання.

У межах концепції динамічних здатностей Д. Тіс обґрунтовує значення можливостей підприємства виявляти перспективні зміни, використовувати нові можливості та трансформувати ресурсну основу діяльності [12].

З позицій органічного зростання це означає, що підприємство повинно не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й формувати здатність до їхнього системного оновлення.

1.5. Оцінювання результативності органічного зростання

Оцінювання органічного зростання повинно охоплювати кількісні та якісні результати розвитку підприємства.

Найпростішим показником є темп приросту доходу від реалізації продукції, скоригований для визначення внеску внутрішнього розвитку підприємства.

У загальному вигляді темп приросту можна визначити за формулою:

$$g_t = \frac{R_t - R_{t-1}}{R_{t-1}} \times 100\%,$$

де g_t – темп приросту доходу в періоді t;

R_t – дохід поточного періоду;

R_{t-1} – дохід попереднього періоду.

Проте наведений показник характеризує загальну динаміку доходу, а не обов'язково органічне зростання.

Для визначення органічного приросту необхідно відокремити вплив придбання інших підприємств, зміни периметра консолідації, суттєвих валютних коливань та інших чинників, які не пов'язані безпосередньо з внутрішнім розширенням діяльності.

Наприклад, якщо дохід підприємства зріс унаслідок придбання іншої компанії, відповідний приріст не слід повністю зараховувати до результатів органічного зростання.

Для поглибленого аналізу доцільно досліджувати також реальну динаміку реалізації з урахуванням цінових змін.

Припустимо, що дохід умовного підприємства збільшився з 40 млн грн до 46 млн грн, а середній індекс цін на його продукцію становив 1,05.

Номінальний темп приросту дорівнюватиме:

$$g_{\text{ном}} = \frac{46 - 40}{40} \times 100\% = 15\%.$$

У спрощеному випадку, за умови зіставності продуктового складу та обґрунтованості цінового індексу, реальний темп приросту можна оцінити так:

$$g_{\text{реал}} = \left(\frac{46/40}{1{,}05} - 1 \right) \times 100\% \approx 9{,}52\%.$$

Номінальне зростання доходу становить 15 %, тоді як приблизний приріст реалізації після врахування цінового чинника – 9,52 %.

Даний приклад демонструє необхідність розмежування кількісного зростання обсягів діяльності та збільшення доходу під впливом зміни цін.

Проте для комплексного оцінювання результативності органічного зростання необхідно використовувати значно ширшу систему показників.

Вона може охоплювати темпи зростання виручки, рентабельність, продуктивність праці, оборотність активів, операційний грошовий потік, рівень утримання клієнтів, частку нової продукції та результативність інноваційних проєктів.

Відповідні показники та їх управлінське значення систематизовано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Показники оцінювання результативності органічного зростання підприємства

Напрям оцінювання	**Основні показники**	**Економіко-управлінське значення**
1	**2**	**3**
Масштаби діяльності	Органічний приріст доходу, динаміка фізичних обсягів реалізації	Характеризують розширення основної діяльності
Економічна результативність	Операційна рентабельність, рентабельність активів, рентабельність інвестованого капіталу	Визначають здатність перетворювати зростання на економічну цінність
Операційна ефективність	Продуктивність праці, виробіток, використання потужностей	Відображають ефективність внутрішнього нарощування діяльності
Фінансова стійкість	Операційний грошовий потік, ліквідність, боргове навантаження	Характеризують фінансову забезпеченість зростання
Ринкові результати	Частка ринку, утримання клієнтів, дохід	Визначають перспективи

Напрям оцінювання	Основні показники	Економіко-управлінське значення
1	2	3
	від нових сегментів	подальшого розширення
Інноваційні результати	Частка доходу від нових продуктів, результати інноваційних проєктів	Відображають роль інновацій у внутрішньому розвитку
Організаційна спроможність	Забезпеченість компетентностями, тривалість управлінських процесів	Характеризують здатність підтримувати збільшення масштабів діяльності
Стійкість зростання	Залежність від ключових клієнтів і постачальників, критичність ризиків	Визначають вразливість сформованої траєкторії розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [1–3; 12; 13; 20].

Як свідчить табл. 4.2, оцінювання органічного зростання не повинно обмежуватися аналізом доходу або кількості реалізованої продукції.

Важливим є встановлення того, чи супроводжується збільшення масштабів діяльності підвищенням економічної результативності, розвитком конкурентних переваг та збереженням організаційної стійкості.

Наприклад, збільшення доходу за одночасного погіршення грошових потоків і зростання боргового навантаження може свідчити про фінансову вразливість обраної стратегії.

Аналогічно, зростання обсягів виробництва без модернізації технологічної бази може призводити до прискорення зносу обладнання, збільшення витрат на ремонти та формування додаткових ризиків безперервності діяльності.

Результативність органічного зростання має оцінюватися через взаємозв'язок кількісних результатів, економічної ефективності, інноваційного оновлення та довгострокової організаційної спроможності.

1.6. Переваги, обмеження та стратегічні ризики органічного зростання

Органічне зростання має низку важливих переваг, які забезпечують його привабливість для підприємств із розвиненим внутрішнім потенціалом.

Насамперед воно дозволяє зберігати відносну керованість організаційних процесів, поступово розвивати ресурси та компетентності й уникати частини ризиків, пов'язаних з інтеграцією придбаних підприємств.

Важливою перевагою є можливість поетапного фінансування змін відповідно до результатів діяльності та доступності інвестиційних ресурсів.

Органічне зростання також сприяє накопиченню внутрішніх знань, розвитку організаційного навчання та вдосконаленню управлінських процесів.

Водночас ця стратегія має суттєві обмеження.

Одним із них є залежність темпів розвитку від внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. За умов обмеженого фінансування, дефіциту компетентностей або недостатнього технологічного потенціалу підприємство може втрачати можливості швидкого освоєння перспективних ринків.

Іншим обмеженням є залежність від конкурентного стану наявних ринків. Якщо ринок перебуває на етапі тривалого скорочення, органічне розширення може виявитися економічно недоцільним.

Крім того, поступове вдосконалення чинної діяльності не завжди забезпечує своєчасну реакцію на радикальні технологічні зміни або появу принципово нових бізнес-моделей.

У дослідженні Н. Скопенко та І. Северини зазначається, що вибір між органічним і неорганічним зростанням повинен здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей, ресурсного потенціалу, ризиків та зовнішнього середовища [2].

Особливого значення набуває співвідношення органічного зростання та інноваційного оновлення.

Підприємство може поступово нарощувати масштаби чинної діяльності, але водночас втрачати перспективи розвитку через недостатню увагу до нових технологій, продуктів і ринків.

Тому органічне зростання повинно супроводжуватися систематичним аналізом технологічних тенденцій, інноваційних можливостей та доцільності подальшої концентрації на наявному бізнесі.

Таким чином, органічне зростання є ефективною стратегічною альтернативою за умов відповідності внутрішнього ресурсного потенціалу перспективному попиту, наявності можливостей поступового розширення та здатності підприємства забезпечувати необхідне організаційне й інноваційне оновлення.

2. Диверсифікація та створення нових напрямів діяльності

2.1. Теоретична сутність диверсифікації як стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах обмеженість перспектив зростання на наявних ринках, технологічна невизначеність, зміни структури попиту та посилення ризиків господарської діяльності зумовлюють необхідність пошуку нових напрямів стратегічного розвитку підприємств.

Одним із найбільш поширених способів реалізації таких змін є диверсифікація, яка передбачає розширення сфери діяльності підприємства, освоєння нових продуктів, ринків, технологій або видів бізнесу.

На відміну від органічного зростання, яке характеризує насамперед спосіб нарощування масштабів діяльності, диверсифікація відображає зміну її структури та стратегічного охоплення.

Органічне зростання й диверсифікація не є взаємовиключними категоріями. Підприємство може здійснювати диверсифікацію органічним шляхом, самостійно створюючи нові продукти та бізнес-напрями, або неорганічним – через придбання підприємств, які вже функціонують у відповідних сферах.

У науковій літературі дослідження диверсифікації пов'язуються з розвитком концепцій корпоративної стратегії, ресурсного підходу, конкурентного позиціонування та управління ризиками.

Зокрема, К. Маркідес і П. Вільямсон у дослідженні Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance обґрунтовують значення стратегічної спорідненості ресурсів і компетентностей для пояснення результативності диверсифікації. Автори наголошують, що переваги диверсифікації залежать не лише від формальної подібності видів діяльності, а й від можливості спільного використання та розвитку стратегічно значущих активів [14].

У сучасних українських дослідженнях диверсифікація розглядається також як інструмент підвищення стійкості підприємств до ринкових і кризових викликів.

Зокрема, О. Старовойтов аналізує використання диверсифікаційних стратегій для забезпечення резильєнтності підприємств електронної комерції, акцентуючи увагу на необхідності оцінювання ризиків, конкурентних можливостей і результативності розширення діяльності [4].

У межах стратегічного менеджменту диверсифікацію діяльності підприємства доцільно визначати як цілеспрямований процес розширення або зміни сфери його господарської діяльності шляхом освоєння нових продуктів, ринків, технологій чи бізнес-напрямів з метою формування додаткових джерел створення цінності, використання ресурсних і компетентнісних можливостей, підвищення конкурентоспроможності та зменшення залежності від окремих напрямів бізнесу.

Важливою особливістю диверсифікації є її стратегічний характер, оскільки вона часто потребує суттєвого перерозподілу ресурсів, формування нових компетентностей, перегляду організаційної структури та зміни системи управління.

Наприклад, виробниче підприємство, яке спеціалізується на виготовленні промислового обладнання, може розпочати надання інжинірингових, сервісних або цифрових послуг. Такий напрям може ґрунтуватися на вже сформованих інженерних компетентностях, але вимагати розвитку нових механізмів взаємодії зі споживачами та формування іншої структури доходів.

Натомість вихід підприємства в повністю нову сферу господарювання, яка не має суттєвого зв'язку з наявними ресурсами та компетентностями, може супроводжуватися значно вищою організаційною складністю.

Тому стратегічна доцільність диверсифікації визначається не лише привабливістю нового ринку, а й можливістю формування конкурентних переваг у відповідному напрямі діяльності.

2.2. Основні види та форми диверсифікації

У наукових дослідженнях диверсифікація класифікується залежно від характеру зв'язку нових видів діяльності з наявним бізнесом, способу освоєння нових ринків, організаційного механізму реалізації та стратегічної мети.

За ступенем спорідненості видів діяльності доцільно розмежовувати пов'язану та непов'язану диверсифікацію.

Пов'язана диверсифікація передбачає освоєння напрямів діяльності, які мають спільні технологічні, виробничі, ринкові або компетентнісні характеристики з наявним бізнесом.

Її перевагою є можливість використання вже сформованих ресурсів, знань, виробничих потужностей, торговельних каналів і бренду.

Наприклад, підприємство, яке виробляє сільськогосподарську техніку, може освоювати виготовлення комплектуючих, обладнання для післязбиральної обробки продукції або цифрових систем моніторингу технічного стану машин.

Непов'язана диверсифікація передбачає освоєння видів діяльності, які не мають суттєвої технологічної, ресурсної або ринкової спорідненості з наявним бізнесом.

Вона може забезпечувати доступ до нових джерел доходу та зменшувати залежність від окремої галузі, однак потребує формування нових управлінських компетентностей і може створювати ризики надмірного ускладнення корпоративної структури.

За характером взаємодії з ланцюгом створення цінності окремо розглядають вертикальну інтеграцію – розширення діяльності в напрямі постачання або збуту. Її доцільно відрізняти від власне диверсифікації: вертикальна інтеграція може передбачати освоєння нового виду діяльності, але не кожна інтеграція означає диверсифікацію продуктів або галузей.

За способом реалізації диверсифікація може бути внутрішньою, коли нові напрями створюються власними силами підприємства, або зовнішньою, коли розширення відбувається через придбання бізнесу, створення спільних підприємств чи інші інтеграційні механізми.

Для систематизації основних форм диверсифікації, їх змісту, переваг та обмежень використаємо табл. 4.3.

Як свідчить табл. 4.3, диверсифікація може здійснюватися через різні механізми, які відрізняються ступенем ресурсної та технологічної спорідненості з наявним бізнесом.

Таблиця 4.3 – Основні форми диверсифікації діяльності підприємства

Форма диверсифікації	Економіко-управлінський зміст	Потенційні переваги	Основні обмеження та ризики
Пов'язана продуктова	Освоєння нових продуктів, технологічно або ринково споріднених із чинними	Використання наявних ресурсів, компетентностей, бренду	Недостатня відмінність нового продукту, залежність від спільних ризиків
Пов'язана ринкова	Розширення діяльності у споріднені ринкові сегменти	Використання збутових і маркетингових компетентностей	Необхідність адаптації продуктів до нових потреб
Непов'язана	Освоєння принципово нових видів діяльності	Нові джерела доходу, потенційне розподілення ризиків	Дефіцит компетентностей, управлінська складність
Внутрішня	Створення нових бізнес-напрямів власними силами	Поступове формування компетентностей, організаційний контроль	Триваліший період освоєння, інноваційна невизначеність
Зовнішня	Придбання або інтеграція підприємств інших напрямів діяльності	Прискорений вихід на ринок, доступ до активів і компетентностей	Інтеграційні ризики, значні витрати
Диверсифікація на основі партнерств	Створення нових напрямів через кооперацію та спільні проєкти	Спільне використання знань і ресурсів	Координаційні ризики, розподіл результатів і прав
Диверсифікація на основі бізнес-моделей	Освоєння нових способів створення та отримання цінності	Нові потоки доходів, розширення можливостей монетизації	Невизначеність попиту, ризики трансформації процесів

Джерело: систематизовано на основі [2–4; 6; 9; 14; 15].

Важливо також розмежовувати диверсифікацію та просте розширення асортименту. Додавання незначної модифікації чинного продукту не обов'язково означає формування нового стратегічного напряму. Визначальними є ступінь зміни ресурсної, ринкової та управлінської логіки діяльності.

2.3. Диверсифікація як механізм зменшення стратегічних ризиків

Одним із найбільш поширених мотивів диверсифікації є прагнення підприємства зменшити залежність від окремих продуктів, ринків, груп споживачів або галузевих умов.

Підприємство, діяльність якого зосереджена на одному продукті чи ринковому сегменті, може характеризуватися високою ефективністю спеціалізації, але водночас бути вразливим до структурних змін попиту.

Диверсифікація дозволяє сформувати декілька джерел надходження доходів і потенційно зменшити вплив негативних змін в окремих напрямах діяльності.

Проте таке зменшення ризику не є автоматичним.

Якщо нові види діяльності залежать від тих самих постачальників, споживачів або макроекономічних чинників, їх освоєння може не забезпечувати істотного зниження вразливості підприємства.

Наприклад, розширення продуктового асортименту в межах одного ринку не завжди зменшує залежність від загального скорочення попиту в галузі.

Навпаки, освоєння напрямів, результати яких характеризуються слабшою взаємозалежністю, може створювати передумови для зменшення коливань сукупних доходів.

У дослідженні М. Шоммер, А. Ріхтера та А. Карни представлено метааналітичний огляд зв'язку диверсифікації з результативністю підприємств. Автори узагальнили результати 267 досліджень, що охоплювали понад 150 тисяч спостережень на рівні підприємств. Вони встановили, що характер і результативність різних форм диверсифікації змінювалися в часі, а співвідношення диверсифікації та результативності не може бути пояснене універсальною закономірністю [15].

З позицій стратегічного менеджменту це означає, що диверсифікацію необхідно оцінювати не лише за кількістю нових напрямів діяльності, а й за характером їх взаємозв'язків, економічними результатами, ресурсними вимогами та структурою ризиків.

Для оцінювання концентрації діяльності підприємства може використовуватися індекс Герфіндаля – Гіршмана (HHI), адаптований до аналізу структури доходів за напрямами бізнесу:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2,$$

де si – частка і-го напряму діяльності в сукупному доході підприємства, виражена десятковим дробом;

n – кількість напрямів діяльності.

Приклад: якщо підприємство отримує 50 % доходу від одного напряму, 30 % – від другого та 20 % – від третього, показник становитиме:

$$HHI = 0{,}5^2 + 0{,}3^2 + 0{,}2^2 = 0{,}38.$$

Зменшення такого показника за інших рівних умов свідчить про зниження концентрації доходів між напрямами діяльності.

Водночас індекс не відображає прибутковості, кореляції ризиків, технологічної спорідненості або якості управління напрямами. Тому його доцільно використовувати як допоміжний показник, а не як достатній критерій успішності диверсифікації.

Для поглибленого дослідження необхідно оцінювати структуру прибутків, взаємозалежність грошових потоків і можливість виникнення спільних кризових чинників.

2.4. Стратегічна синергія як основа результативної диверсифікації

Важливою передумовою ефективності диверсифікації є можливість формування синергетичних ефектів.

Стратегічна синергія характеризує додаткову економічну, технологічну або організаційну цінність, яка виникає внаслідок спільного використання ресурсів, компетентностей і процесів декількома напрямами діяльності порівняно з їх функціонуванням окремо.

Синергія може проявлятися через скорочення витрат, спільне використання технологій, розвиток клієнтської бази, підвищення продуктивності, обмін знаннями та формування нових інноваційних можливостей.

У межах пов'язаної диверсифікації особливо важливим є спільне використання технологічних і організаційних компетентностей.

Наприклад, підприємство, що виробляє промислове обладнання, може використовувати власні інженерні компетентності для створення цифрових систем діагностики та технічного обслуговування.

У такому випадку новий напрям діяльності ґрунтується на вже сформованій ресурсно-компетентнісній основі та може підвищувати цінність основного продукту.

Водночас наявність спорідненості не гарантує синергії. Спільне використання ресурсів може призводити до перевантаження підрозділів, конфліктів щодо розподілу виробничих потужностей або ускладнення управління.

Тому доцільно розмежовувати потенційну та фактично реалізовану синергію.

Потенційна синергія характеризує очікувані переваги спільного використання ресурсів, тоді як фактична потребує підтвердження відповідними економічними та управлінськими результатами.

У спрощеному вигляді чистий синергетичний ефект можна визначити як:

$$E_{\text{син}} = V_{\text{інт}} - \sum_{i=1}^{n} V_i - C_{\text{інт}},$$

де $E_{\text{син}}$ – чистий синергетичний ефект;

$V_{\text{інт}}$ – оцінена вартість інтегрованого бізнесу до вирахування додаткових інтеграційних витрат;

V_i – вартість окремого і-го бізнесу за умови незалежного функціонування;

$C_{\text{інт}}$ – приведена вартість додаткових витрат на інтеграцію.

Наведена формула має методичний характер і потребує визначення єдиної бази оцінювання та дотримання зіставності грошових потоків і часових параметрів.

У випадку коли різниця є додатною, інтеграція потенційно створює додаткову вартість. Від'ємне значення може свідчити про економічну недоцільність обраної форми інтеграції.

У працях Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел розглядаються ризики корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки. Дослідниці обґрунтовують необхідність системного поєднання стратегічних та адміністративних механізмів управління ризиками, що є важливим для оцінювання доцільності інтеграційних форм розширення бізнесу [9].

Це дозволяє зробити висновок, що формування синергетичних ефектів потребує не лише економічної спорідненості напрямів діяльності, а й відповідного організаційного забезпечення.

2.5. Створення нових бізнес-напрямів і механізми організаційного забезпечення

Створення нового напряму діяльності передбачає перехід від формування стратегічної ідеї до організації відносно самостійної системи створення економічної цінності.

Такий процес може охоплювати дослідження ринку, розроблення продукту, оцінювання ресурсних потреб, формування бізнес-моделі, створення управлінської команди, організацію фінансування та запуск операційної діяльності.

На відміну від розширення наявного продуктового асортименту, створення нового бізнес-напряму може потребувати формування окремої системи управління, нових компетентностей і специфічних механізмів взаємодії зі споживачами.

Важливим інструментом розвитку нових бізнес-напрямів є внутрішнє підприємництво, яке передбачає підтримку інноваційних ініціатив працівників, створення автономних проєктних команд і розвиток нових продуктів або бізнес-моделей у межах підприємства.

Іншим механізмом є створення окремого структурного підрозділу або дочірнього підприємства, яке спеціалізуватиметься на новому напрямі.

Залежно від рівня технологічної невизначеності та потреби в організаційній автономії можуть використовуватися міжфункціональні команди, внутрішні стартапи, корпоративні інкубатори й спільні підприємства.

Для систематизації основних етапів створення нового напряму діяльності та їх управлінського забезпечення використаємо табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Етапи створення нового напряму діяльності підприємства

Етап	Основний зміст	Ключові управлінські рішення	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
Ідентифікація можливості	Аналіз нових потреб, ринків і технологій	Вибір перспективної бізнес-ідеї	Сформульована стратегічна можливість
Перевірка ринкової перспективності	Аналіз клієнтів, конкурентів, попиту та альтернативних рішень	Визначення цільового сегмента	Обґрунтована ринкова гіпотеза
Оцінювання	Визначення фінансових,	Вибір способу	Ресурсна модель

Етап	Основний зміст	Ключові управлінські рішення	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
ресурсів	технологічних та кадрових потреб	ресурсного забезпечення	нового напряму
Формування бізнес-моделі	Визначення ціннісної пропозиції, доходів, витрат і партнерств	Вибір механізму створення та отримання цінності	Концепція нового бізнес-напряму
Організаційне проєктування	Визначення команди, повноважень та структури	Вибір організаційної форми	Сформований механізм управління
Пілотна реалізація	Тестування продукту, процесу та бізнес-моделі	Коригування основних припущень	Перевірені управлінські та ринкові гіпотези
Масштабування	Розширення операційної та комерційної діяльності	Інвестиційні рішення, розвиток потужностей	Формування нового джерела доходів
Моніторинг та адаптація	Оцінювання результатів і ризиків	Продовження, коригування або завершення напряму	Підвищення результативності диверсифікації

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [4; 6; 9; 12; 16; 18].

Як свідчить табл. 4.4, створення нового напряму діяльності потребує комплексного поєднання ринкового аналізу, ресурсного забезпечення, організаційного проєктування та експериментальної перевірки стратегічних припущень.

Особливого значення набуває пілотна реалізація, яка дозволяє перевірити перспективність бізнес-ідеї до здійснення масштабних інвестицій.

Водночас у процесі розроблення нового бізнес-напряму необхідно визначати умови його подальшого розвитку, коригування або завершення.

Це дозволяє уникати ситуацій, коли підприємство продовжує фінансувати економічно недостатньо обґрунтований напрям лише через значні ресурси, вже вкладені в його реалізацію.

2.6. Диверсифікація в умовах воєнних і ринкових викликів

Для українських підприємств диверсифікація набуває додаткового значення в контексті забезпечення стійкості, відновлення виробничого потенціалу та зменшення залежності від окремих ринків, ресурсів і логістичних маршрутів.

Воєнні ризики, порушення постачання, нестабільність енергозабезпечення, обмеженість фінансування та зміни структури попиту можуть створювати необхідність перегляду традиційних напрямів діяльності.

За таких умов диверсифікація може охоплювати освоєння нових регіональних ринків, створення альтернативних продуктових напрямів, розвиток цифрових каналів реалізації та формування нових партнерств.

Водночас важливо не ототожнювати диверсифікацію виключно з антикризовими заходами. Вона може бути інструментом проактивного розвитку, спрямованим на використання нових можливостей і формування перспективних конкурентних переваг.

У цьому контексті доцільно враховувати положення дослідження Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук, присвяченого антикризовому управлінню в системі операційного й виробничого менеджменту в умовах Індустрії 5.0 [8]. Авторки обґрунтовують важливість інтеграції антикризових управлінських механізмів для забезпечення стійкості та сталості діяльності організацій.

Диверсифікація може виступати одним із механізмів стратегічної адаптації, однак її результативність залежить від обґрунтованості вибору нових напрямів, ресурсно-компетентнісної відповідності, ефективності організаційного управління та здатності підприємства контролювати ризики.

3. Оновлення продуктового портфеля і бізнесового профілю

3.1. Продуктовий портфель як об'єкт стратегічного управління

У сучасній системі стратегічного менеджменту продуктовий портфель підприємства відіграє важливу роль у формуванні його конкурентної позиції, структури доходів, ресурсного забезпечення та перспектив довгострокового розвитку.

Підприємство може одночасно виробляти й реалізовувати декілька груп продуктів або послуг, які відрізняються стадіями життєвого циклу, рівнем прибутковості, ринковими перспективами, технологічними характеристиками та потребами в інвестиціях.

За таких умов ефективність діяльності визначається не лише результативністю окремих продуктів, а й збалансованістю всього продуктового портфеля.

Продуктовий портфель підприємства доцільно визначати як структуровану сукупність товарів і послуг, що формують його ринкову пропозицію, характеризуються різними економічними, технологічними та конкурентними параметрами й виступають об'єктами стратегічного розподілу ресурсів та управління розвитком.

На відміну від простого асортиментного переліку, стратегічний продуктовий портфель передбачає аналіз ролі кожного продукту або продуктової групи у формуванні довгострокових результатів підприємства.

Зокрема, окремі продукти можуть забезпечувати основну частину поточного прибутку, інші – формувати перспективи майбутнього зростання, а певні позиції можуть виконувати допоміжну або стратегічно підтримувальну функцію.

Наприклад, основна продукція виробничого підприємства може забезпечувати стабільний грошовий потік, який використовується для фінансування перспективних інноваційних розробок.

У такому випадку управління продуктовим портфелем повинно враховувати взаємозалежність поточної економічної результативності та майбутнього інноваційного потенціалу.

Водночас продуктова структура може створювати ризики надмірної концентрації.

Підприємство, основна частина доходу якого формується одним продуктом, може бути вразливим до зміни попиту, появи товарів-замінників або технологічного старіння.

Тому оновлення продуктового портфеля виступає важливим механізмом стратегічного розвитку, який забезпечує збалансування поточних і перспективних напрямів діяльності.

3.2. Передумови та напрями оновлення продуктового портфеля

Необхідність оновлення продуктового портфеля може виникати під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

До зовнішніх належать зміна попиту, посилення конкуренції, поява нових технологій, трансформація споживчих очікувань, розвиток цифрових платформ і зміни нормативних вимог.

Внутрішні передумови можуть бути пов'язані з недостатньою прибутковістю окремих продуктів, технологічним старінням, обмеженістю виробничих потужностей, розвитком інноваційного потенціалу або зміною корпоративних стратегічних цілей.

Оновлення продуктового портфеля може здійснюватися за декількома напрямами.

Модернізація продукції передбачає покращення функціональних, технічних, якісних або споживчих характеристик наявних товарів і послуг.

Розширення продуктового асортименту пов'язане зі створенням нових модифікацій, варіантів комплектації або додаткових продуктів, орієнтованих на наявні чи нові клієнтські сегменти.

Розроблення принципово нових продуктів передбачає створення товарів і послуг, які суттєво відрізняються від попередньої пропозиції підприємства.

Скорочення або виведення нерезультативних продуктів спрямоване на вивільнення ресурсів і підвищення ефективності продуктового портфеля.

Сервісне розширення продуктової пропозиції характеризує доповнення товарів послугами з технічного обслуговування, діагностики, консультування, моніторингу або післяпродажної підтримки.

Цифрове оновлення продукту передбачає інтеграцію цифрових компонентів, програмного забезпечення, аналітики даних або платформних сервісів у традиційну продуктову пропозицію.

У сучасній науковій літературі продуктові інновації розглядаються як важлива складова інноваційного розвитку підприємства.

Відповідно до Oslo Manual 2018, продуктова інновація передбачає впровадження нового або суттєво вдосконаленого товару чи послуги, які відрізняються від попередніх продуктів підприємства та представлені на ринку [11].

Важливо, що сам факт розроблення нового продукту ще не означає завершення інноваційного процесу. Необхідною умовою є його практичне впровадження.

Водночас не кожне незначне оновлення асортименту слід автоматично кваліфікувати як продуктову інновацію. Необхідно встановити, чи є зміни суттєвими порівняно з попередніми характеристиками продукту.

Для систематизації основних напрямів оновлення продуктового портфеля та управлінських умов їх реалізації використаємо табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Напрями оновлення продуктового портфеля підприємства

Напрям оновлення	**Основний зміст**	**Необхідні передумови**	**Очікуваний стратегічний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Модернізація наявних продуктів	Поліпшення технічних, функціональних або якісних характеристик	Технологічні можливості, інформація про потреби споживачів	Підтримка конкурентоспроможності
Асортиментне розширення	Створення нових модифікацій і продуктових варіантів	Виробничі резерви, маркетингові компетентності	Охоплення додаткових споживчих сегментів
Принципово нові продукти	Створення товарів або послуг із суттєво новими характеристиками	Дослідження й розробки, інноваційні компетентності	Формування нових джерел цінності
Скорочення портфеля	Виведення економічно або стратегічно недоцільних продуктів	Обґрунтований портфельний аналіз	Вивільнення ресурсів, підвищення концентрації
Сервісне розширення	Доповнення продукції супутніми послугами	Сервісні та цифрові компетентності	Розвиток клієнтської цінності й додаткових доходів
Цифрова продуктова трансформація	Інтеграція цифрових функцій і технологій	Інформаційна інфраструктура, програмні та аналітичні компетентності	Формування нових функціональних можливостей
Екологічне оновлення	Підвищення ресурсоефективності й екологічних характеристик	Екологічні технології, інвестиції, відповідні компетентності	Підвищення сталості та відповідності перспективним вимогам

Джерело: авторське узагальнення на основі [5–7; 10; 11; 21]

Як свідчить табл. 4.5, оновлення продуктового портфеля може здійснюватися як шляхом поступового вдосконалення чинної продукції, так і через суттєву трансформацію способів створення споживчої цінності.

Вибір напряму залежить від стадії життєвого циклу продукту, перспектив ринкового попиту, технологічного потенціалу та стратегічних цілей підприємства.

3.3. Портфельний аналіз як інструмент управління продуктовим оновленням

Важливим методом стратегічного управління продуктовим портфелем є портфельний аналіз, який дозволяє порівнювати продукти або стратегічні бізнес-одиниці за критеріями ринкової привабливості, конкурентних позицій та економічних результатів.

Одним із класичних інструментів є матриця Boston Consulting Group (BCG), яка ґрунтується на двох основних характеристиках: темпах зростання ринку та відносній частці ринку підприємства.

На офіційному ресурсі Boston Consulting Group зазначено, що матриця зростання – частки ринку використовується для визначення інвестиційних пріоритетів різних бізнесів у продуктовому портфелі. Вона була популяризована Б. Гендерсоном у 1970 році та стала одним із класичних інструментів стратегічного портфельного аналізу [17].

У межах моделі виокремлюють чотири основні групи продуктів або бізнес-одиниць. «Зірки» характеризуються високими темпами зростання ринку та відносно сильною конкурентною позицією. Вони можуть потребувати значних інвестицій для підтримки розвитку та збереження ринкових переваг. «Дійні корови» функціонують на відносно зрілих ринках і мають сильні конкурентні позиції. За сприятливих умов вони можуть забезпечувати значні грошові потоки для фінансування інших напрямів діяльності. «Знаки питання» характеризуються високими темпами зростання ринку, але недостатньо сильною конкурентною позицією. Для них необхідно оцінювати доцільність подальших інвестицій та реалістичність зміцнення ринкових позицій. «Собаки» перебувають на ринках із низькими темпами зростання та мають відносно слабкі конкурентні позиції. Такі напрями потребують критичного оцінювання перспектив, можливостей перепозиціонування або виведення з портфеля.

Для систематизації характеристик груп продуктів та можливих управлінських рішень використаємо табл. 4.6.

Таблиця 4.6 – Характеристика груп продуктів у матриці BCG та можливі стратегічні рішення

Група продуктів	Характеристика ринку	Конкурентна позиція	Потенційна стратегія
1	**2**	**3**	**4**
«Зірки»	Високі темпи зростання	Висока відносна частка	Інвестиції, розвиток, захист конкурентних переваг
«Дійні корови»	Низькі темпи зростання	Висока відносна частка	Підтримка ефективності, генерування грошових потоків
«Знаки питання»	Високі темпи зростання	Низька відносна частка	Вибіркове інвестування, зміцнення позицій або вихід
«Собаки»	Низькі темпи зростання	Низька відносна частка	Перепозиціонування, скорочення або виведення за результатами аналізу

Джерело: узагальнено на основі методології Boston Consulting Group [17].

Наведена в табл. 4.6 модель дозволяє формувати первинні управлінські висновки щодо розподілу ресурсів між продуктовими напрямами.

Проте сучасне стратегічне управління потребує критичного використання цього інструменту.

Матриця BCG має низку обмежень, пов'язаних зі спрощеним відображенням конкурентної позиції та ринкової привабливості через два показники.

Зокрема, висока ринкова частка не завжди забезпечує високу прибутковість, а низькі темпи зростання ринку не обов'язково означають відсутність перспективного економічного потенціалу.

Окремі продукти можуть мати значну стратегічну цінність через підтримку інших продуктових напрямів, формування технологічних компетентностей або забезпечення присутності в критично важливих сегментах.

Тому рішення про інвестування, скорочення або виведення продукту повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі економічних результатів, стратегічних взаємозв'язків і перспектив подальшого розвитку.

\

3.4. Багатокритеріальне оцінювання продуктового портфеля

Для подолання обмежень традиційного портфельного аналізу доцільно застосовувати багатокритеріальні методи оцінювання продуктів.

Вони передбачають урахування декількох взаємопов'язаних характеристик, які визначають поточну й перспективну стратегічну цінність продукту.

До таких характеристик можуть належати обсяги продажів, маржинальність, рентабельність, перспективи ринкового попиту, рівень інноваційності, потреба в інвестиціях, технологічна спорідненість і стратегічні ризики.

Особливе значення має розмежування поточної економічної результативності та перспективного потенціалу розвитку продукту.

Продукт із високою поточною прибутковістю може поступово втрачати перспективи через технологічне старіння.

Натомість новий інноваційний продукт може характеризуватися низькою поточною прибутковістю, але мати значний потенціал майбутнього розвитку.

Тому портфельне управління повинно забезпечувати баланс між продуктами, які формують поточні грошові потоки, та перспективними інноваційними напрямами.

Одним із можливих інструментів є інтегральна модель оцінювання продуктового портфеля:

$$P_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де P_j – інтегральна оцінка стратегічної перспективності j-го продукту;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію;

r_{ij} – нормована оцінка продукту за відповідним критерієм.

Для забезпечення коректності оцінювання необхідно формувати однозначні критерії, уникати їх змістового дублювання та враховувати можливі критичні обмеження.

Наприклад, висока очікувана прибутковість продукту не повинна компенсувати невідповідність обов'язковим вимогам безпеки або відсутність необхідних прав інтелектуальної власності.

Важливим інструментом є також оцінювання стратегічної ролі продуктів у портфелі.

Для цього може використовуватися матриця, яка поєднує поточну економічну результативність і перспективну стратегічну цінність.

У табл. 4.7 наведено приклад методичного підходу до такого оцінювання.

Таблиця 4.7 – Матриця стратегічного оцінювання продуктового портфеля підприємства

Категорія продуктів	**Поточна економічна результативність**	**Перспективна стратегічна цінність**	**Можливі управлінські рішення**
1	**2**	**3**	**4**
Основні прибуткові продукти	Висока	Висока	Підтримка конкурентних переваг, інвестиції в розвиток
Зрілі продукти	Висока	Обмежена або така, що знижується	Підвищення ефективності, вибіркове оновлення
Перспективні інноваційні продукти	Низька або нестабільна	Висока	Пілотне впровадження, інвестиції за результатами перевірки
Продукти з низькою результативністю	Низька	Низька	Перепозиціонування або поступове виведення
Стратегічно підтримувальні продукти	Може бути невисокою	Значна для інших напрямів бізнесу	Оцінювання синергії та необхідності збереження

Джерело: авторська навчально-методична систематизація на основі [5; 11; 16; 17; 19].

Матриця, представлена в табл. 4.7, дозволяє враховувати не лише поточну прибутковість, а й стратегічне значення продукту для довгострокового розвитку підприємства.

Зокрема, окремі продукти можуть підтримувати загальну ціннісну пропозицію, сприяти утриманню клієнтів або забезпечувати використання технологічної інфраструктури.

У таких випадках рішення про їх виведення з портфеля повинно враховувати не лише прямі фінансові результати, а й можливі втрати синергетичних ефектів.

3.5. Оновлення бізнесового профілю та трансформація бізнес-моделі підприємства

Сучасне стратегічне управління дедалі частіше виходить за межі традиційного розуміння продуктового розвитку та передбачає трансформацію бізнесового профілю підприємства.

Бізнесовий профіль підприємства можна визначити як сукупність його основних напрямів діяльності, ринків, продуктів, технологій, способів створення та отримання економічної цінності, ресурсно-компетентнісних характеристик і організаційних механізмів.

На відміну від продуктового портфеля, який характеризує насамперед сукупність товарів і послуг, бізнесовий профіль охоплює ширшу систему господарської діяльності та її стратегічного позиціонування.

Оновлення бізнесового профілю може здійснюватися через диверсифікацію, інтеграцію, освоєння нових ринків, зміну способів створення цінності або трансформацію бізнес-моделі.

У сучасній теорії менеджменту бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які пояснюють, яким чином підприємство створює, надає та отримує економічну цінність.

У дослідженні Д. Тіса обґрунтовується взаємозалежність бізнес-моделей, стратегій і динамічних здатностей. Дослідник акцентує увагу на тому, що характер бізнес-моделі впливає на можливості реалізації стратегічних рішень, а здатність підприємства змінювати бізнес-модель є важливою складовою організаційного оновлення [12].

Важливим прикладним інструментом дослідження бізнес-моделей є Business Model Canvas, запропонований А. Остервальдером та розвинений у співпраці з іншими дослідниками й практиками.

Цей інструмент передбачає опис дев'яти взаємопов'язаних елементів бізнес-моделі: споживчих сегментів, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії, відносин із клієнтами, потоків доходів, ключових ресурсів, ключових видів діяльності, партнерств і структури витрат [16].

З позицій стратегічного менеджменту такий підхід дозволяє визначати, які саме складові бізнес-моделі потребують оновлення для реалізації перспективної траєкторії розвитку.

Наприклад, підприємство може зберігати основну технологію виробництва, але змінювати канали взаємодії зі споживачами, переходячи від традиційної дистрибуції до цифрової комерційної платформи.

В іншому випадку може змінюватися сама логіка формування доходів – наприклад, через перехід від одноразового продажу продукту до підписної моделі або довгострокового сервісного обслуговування.

Особливо перспективною є цифрова трансформація бізнес-моделей, яка передбачає використання інформаційних технологій, цифрових платформ, аналітики даних і нових способів взаємодії зі споживачами.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел «Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі» розглядаються перспективи платформних рішень, підписних сервісів, персоналізованої взаємодії зі споживачами, застосування штучного інтелекту, CRM-систем та аналітики даних [6].

Авторки наголошують на значенні стратегічної гнучкості й інвестицій у цифрові технології для адаптації бізнес-моделей до змін конкурентного середовища.

Для систематизації основних напрямів оновлення бізнес-моделі та їх очікуваних результатів розглянемо табл. 4.8.

Таблиця 4.8 – Напрями трансформації бізнес-моделі підприємства

Елемент бізнес-моделі	**Традиційна управлінська логіка**	**Можливий напрям оновлення**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Ціннісна пропозиція	Продаж стандартного продукту	Персоналізовані продукти, комплексні рішення, цифрові сервіси	Підвищення споживчої цінності
Споживчі сегменти	Орієнтація на сформовані групи клієнтів	Освоєння нових сегментів через цифрові канали	Розширення ринкових можливостей
Канали взаємодії	Традиційні канали продажу	Електронна комерція, цифрові платформи, омніканальна взаємодія	Підвищення доступності продуктів
Відносини з клієнтами	Переважно стандартне обслуговування	CRM, цифрова персоналізація, автоматизована підтримка	Підвищення якості взаємодії
Потоки доходів	Переважно одноразовий продаж	Підписка, сервісні платежі, ліцензування, комбіновані моделі	Диверсифікація джерел доходу
Ключові ресурси	Матеріальні активи, виробничі потужності	Дані, технології, програмне забезпечення, інтелектуальний капітал	Розвиток нових стратегічних можливостей
Ключові процеси	Традиційна організація операцій	Автоматизація, аналітичне управління, інтеграція процесів	Підвищення продуктивності та адаптивності
Партнерства	Переважно постачальники й дистриб'ютори	Інноваційні екосистеми, технологічні партнерства	Доступ до нових ресурсів і компетентностей
Структура витрат	Переважно традиційні виробничі й адміністративні витрати	Оптимізація процесів, платформні рішення, нові моделі ресурсного забезпечення	Підвищення економічної ефективності

Джерело: авторська систематизація на основі [6; 7; 11; 12; 16].

Наведена в табл. 4.8 характеристика засвідчує, що трансформація бізнес-моделі не обмежується впровадженням окремого цифрового інструменту або створенням нового продукту.

Вона передбачає системну зміну взаємозв'язків між способами створення цінності, ресурсним забезпеченням, організаційними процесами, взаємодією зі споживачами та механізмами формування

доходів.

Відповідно, цифрова трансформація має розглядатися не лише як технологічний, а й як стратегічний організаційно-економічний процес.

3.6. Інноваційне оновлення бізнесового профілю та управління змінами

Суттєве оновлення продуктового портфеля або бізнес-моделі може супроводжуватися необхідністю перебудови організаційної структури, перерозподілу управлінських повноважень і розвитку нових компетентностей персоналу.

Наприклад, підприємство, яке переходить до цифрової сервісної моделі, може потребувати створення нових функцій управління даними, цифровими продуктами, клієнтськими сервісами та кібербезпекою.

У таких умовах стратегічні зміни повинні супроводжуватися розвитком організаційних механізмів, що забезпечують узгодження інноваційних ініціатив із поточною діяльністю.

Особливого значення набуває проблема балансу між удосконаленням чинних продуктів і освоєнням принципово нових напрямів.

У теорії організаційної амбідекстрії Ч. О'Рейлі та М. Ташмен обґрунтовують необхідність одночасного забезпечення ефективності наявної діяльності та розвитку нових технологічних і ринкових можливостей [19].

Для продуктового оновлення це означає необхідність збалансованого розподілу ресурсів між підтримкою прибуткових продуктів, їх поступовою модернізацією та розробленням перспективних інновацій.

Важливе значення має також формування системи управління інноваціями.

Стандарт ISO 56001:2024 визначає вимоги до створення, впровадження, підтримання та вдосконалення системи управління інноваціями, орієнтованої на підвищення здатності організації систематично здійснювати інноваційну діяльність [18].

У контексті оновлення продуктового портфеля це передбачає необхідність формалізації процесів пошуку інноваційних ідей, оцінювання перспективності продуктів, формування портфеля проєктів, управління ресурсами та контролю результативності.

Оновлення продуктового портфеля і бізнесового профілю підприємства повинно розглядатися як інтегрований процес продуктових, технологічних, організаційних та бізнес-модельних змін, спрямованих на формування нових можливостей створення цінності та підтримку довгострокової конкурентоспроможності.

4. Порівняльний аналіз альтернатив зростання й організаційного оновлення

4.1. Методологічні засади порівняльного аналізу стратегій розвитку

Вибір стратегії зростання та оновлення діяльності підприємства належить до найбільш складних завдань стратегічного менеджменту, оскільки передбачає необхідність порівняння альтернатив, які відрізняються характером управлінських перетворень, обсягом ресурсів, часовими параметрами, рівнем ризику й очікуваними результатами.

Підприємство може забезпечувати розвиток шляхом органічного зростання, диверсифікації, придбання або інтеграції інших бізнесів, трансформації продуктового портфеля, модернізації технологій та зміни бізнес-моделі.

Водночас ці альтернативи не слід розглядати як однорідні.

Органічне та неорганічне зростання характеризують переважно спосіб розширення бізнесу.

Диверсифікація характеризує зміну сфери та структури діяльності.

Продуктове оновлення відображає зміну складу та характеристик товарів і послуг.

Трансформація бізнес-моделі передбачає зміну механізмів створення, надання й отримання цінності.

Організаційне оновлення характеризує зміну управлінських структур, процесів, компетентностей та механізмів координації.

Ці виміри можуть поєднуватися в межах однієї стратегічної траєкторії. Наприклад, підприємство може здійснювати органічну продуктову диверсифікацію одночасно з цифровою трансформацією бізнес-моделі.

Тому методологічно коректне порівняння потребує формування конкретних стратегічних сценаріїв, а не лише зіставлення загальних понять.

У дослідженні Н. Скопенко та І. Северини підкреслюється необхідність вибору способу зростання відповідно до інвестиційних можливостей, ресурсної бази, галузевих умов і стратегічних ризиків [2].

Водночас у працях Д. Тіса наголошується на взаємозалежності бізнес-моделі, організаційного дизайну та динамічних здатностей підприємства, що визначає можливості реалізації стратегічних змін [12].

Порівняльний аналіз має поєднувати оцінювання економічної доцільності з дослідженням ресурсної, компетентнісної та організаційної здійсненності стратегічних альтернатив.

4.2. Основні критерії порівняння альтернатив зростання

У сучасній практиці стратегічного менеджменту доцільно використовувати комплексну систему критеріїв, яка дозволяє враховувати різні аспекти результативності розвитку підприємства.

Першочерговим критерієм є стратегічна відповідність, яка характеризує узгодженість альтернативи з довгостроковими цілями, місією, конкурентним позиціонуванням і перспективним баченням розвитку підприємства.

Другим критерієм є економічна результативність, яка передбачає оцінювання очікуваних доходів, витрат, прибутковості, грошових потоків та інвестиційних результатів.

Третім критерієм виступає ресурсна забезпеченість, що відображає наявність або реалістичність залучення необхідних фінансових, матеріальних, кадрових, технологічних та інформаційних ресурсів.

Четвертим критерієм є організаційна здійсненність, яка характеризує спроможність підприємства сформувати відповідну структуру управління, забезпечити координацію та розвинути необхідні компетентності.

П'ятим критерієм виступає ринкова перспективність, що передбачає оцінювання майбутнього попиту, конкурентних умов, потенціалу нових сегментів і можливостей створення споживчої цінності.

Шостим критерієм є інноваційний потенціал, який характеризує здатність альтернативи формувати нові продукти, технології, компетентності та перспективні конкурентні переваги.

Сьомим критерієм є прийнятність стратегічних ризиків, включаючи технологічні, фінансові, ринкові, операційні, правові та безпекові ризики.

Восьмим критерієм виступає стійкість результатів, яка характеризує здатність обраної стратегії зберігати прийнятну результативність за різних умов розвитку зовнішнього середовища.

Дев'ятим критерієм є відповідність ESG-орієнтирам, що передбачає оцінювання екологічних, соціальних та управлінських наслідків стратегічних змін.

Десятим критерієм може виступати часова здійсненність, яка характеризує необхідний період реалізації стратегії та швидкість отримання очікуваних результатів.

Важливо, що значущість критеріїв залежить від конкретних умов діяльності підприємства.

Наприклад, для підприємства, яке функціонує в умовах високих безпекових ризиків, першочерговими можуть бути безперервність діяльності, ресурсна доступність і стійкість виробничих процесів.

Для інноваційного підприємства з високою технологічною динамікою важливішими можуть бути швидкість виходу на ринок, здатність до експериментування та перспективи масштабування.

Система критеріїв повинна бути методологічно обґрунтованою та відповідати предмету конкретного стратегічного дослідження.

4.3. Порівняльна характеристика стратегій зростання та оновлення діяльності

Для систематизації переваг, обмежень і перспектив використання основних стратегічних альтернатив доцільно здійснити їх порівняльний аналіз.

Особливу увагу необхідно приділити співвідношенню темпів розвитку, потреби в інвестиціях, організаційної складності, характеру конкурентних переваг і ризиків.

У табл. 4.9 представлено порівняльну характеристику основних стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Таблиця 4.9 – Порівняльна характеристика стратегій зростання й організаційного оновлення підприємства

Стратегічна альтернатива	**Основна управлінська мета**	**Ресурсні вимоги**	**Потенційні переваги**	**Основні обмеження**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Органічне зростання	Розширення чинного бізнесу	Розвиток власних ресурсів, компетентностей, потужностей	Поступовість, контроль, накопичення досвіду	Залежність від внутрішніх можливостей і чинних ринків
Пов'язана диверсифікація	Освоєння споріднених напрямів діяльності	Інноваційні компетентності, інвестиції, технологічні ресурси	Синергія, нові джерела доходу	Розпорошення ресурсів, ризик недостатнього попиту
Непов'язана диверсифікація	Освоєння принципово нових видів бізнесу	Нові компетентності, капітал, управлінські команди	Зменшення залежності від окремої галузі	Висока управлінська складність
Злиття та поглинання	Прискорене розширення масштабів або компетентностей	Значні фінансові ресурси, корпоративне управління	Швидкий доступ до ринків і активів	Інтеграційні ризики, складність оцінювання синергії
Продуктове оновлення	Підвищення перспективності продуктового портфеля	Дослідження й розробки, виробничі та маркетингові компетентності	Підвищення цінності продукції	Ринкова й технологічна невизначеність
Трансформація бізнес-моделі	Зміна способів створення та отримання цінності	Цифрові, організаційні, аналітичні компетентності	Нові механізми монетизації, стратегічна адаптивність	Ризик втрати сумісності з чинною моделлю
Організаційне оновлення	Підвищення керованості й адаптивності	Управлінські компетентності, розвиток персоналу	Покращення координації та реалізації змін	Опір персоналу, перехідні витрати
Стратегічна реструктуризація	Оптимізація структури діяльності та ресурсів	Компетентності з управління змінами й ризиками	Концентрація ресурсів, зменшення неефективних витрат	Соціальні, організаційні та фінансові наслідки

Джерело: авторська систематизація на основі [2–4; 6; 9; 12; 14; 15; 19].

Результати порівняння, наведені в табл. 4.9, засвідчують, що кожна стратегічна альтернатива характеризується специфічними умовами ефективного застосування.

Органічне зростання доцільне за наявності перспектив розвитку чинної діяльності та достатнього внутрішнього потенціалу.

Пов'язана диверсифікація може бути ефективною за умов наявності ресурсної й компетентнісної спорідненості нових напрямів із чинним бізнесом.

Непов'язана диверсифікація потребує особливо ретельного обґрунтування, оскільки створює додаткові вимоги до управління принципово різними сферами діяльності.

Злиття та поглинання дозволяють прискорювати розширення бізнесу, проте потребують комплексного оцінювання придбаних активів, інтеграційних витрат і корпоративних ризиків.

Продуктове оновлення та трансформація бізнес-моделі можуть забезпечувати якісні стратегічні зміни навіть за відсутності суттєвого збільшення фізичного масштабу підприємства.

Стратегічний вибір повинен передбачати не лише визначення найбільш привабливої альтернативи, а й оцінювання можливості поєднання різних напрямів в інтегрованій траєкторії розвитку.

4.4. Багатокритеріальне оцінювання альтернатив зростання й оновлення

Одним із можливих інструментів комплексного порівняння стратегій розвитку є багатокритеріальне оцінювання, яке дозволяє узагальнювати різні економічні, організаційні, інноваційні та ризикові характеристики альтернатив.

На навчально-методичному рівні інтегральний показник стратегічної привабливості може визначатися за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де S_j – інтегральна оцінка j-ї стратегічної альтернативи;
w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;
r_{ij} – оцінка альтернативи за відповідним критерієм;
n – кількість критеріїв.

Вагові коефіцієнти повинні задовольняти умову:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Для демонстрації методики розглянемо умовний приклад оцінювання чотирьох стратегічних альтернатив розвитку виробничого підприємства.

Альтернатива А передбачає органічне розширення чинної діяльності через модернізацію виробничих потужностей і розвиток наявних ринків.

Альтернатива Б спрямована на пов'язану продуктову диверсифікацію та створення нового технологічно спорідненого

напряму бізнесу.

Альтернатива В передбачає придбання підприємства, яке функціонує на перспективному ринку.

Альтернатива Г орієнтована на цифрову трансформацію бізнес-моделі та розвиток нових сервісних потоків доходу.

Для оцінювання використовуватиметься шкала від 1 до 5 балів, де 5 відповідає найбільш сприятливому значенню критерію.

Результати умовного оцінювання наведено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10 – Приклад багатокритеріального оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Критерій	**Вага**	**А: органічне зростання**	**Б: пов'язана диверсифікація**	**В: придбання бізнесу**	**Г: цифрова трансформація**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Стратегічна відповідність	0,25	4	5	4	5
Ресурсна здійсненність	0,20	5	3	2	4
Ринкова перспективність	0,20	3	5	5	4
Інноваційний потенціал	0,15	3	5	4	5
Прийнятність ризику	0,10	5	3	2	3
ESG-відповідність	0,10	3	4	4	5
Інтегральна оцінка	1,00	3,85	4,30	3,60	4,40
Пріоритетність	–	3	2	4	1

Джерело: авторський умовний розрахунок, розроблений із навчально-методичною метою.

За результатами оцінювання, наведеними в табл. 4.10, найвищу інтегральну оцінку отримала альтернатива цифрової трансформації бізнес-моделі – 4,40 бали.

Друге місце посідає пов'язана диверсифікація з оцінкою 4,30 бали.

Органічне зростання отримало 3,85 бали, а придбання іншого бізнесу – 3,60 бали.

Водночас необхідно враховувати, що наведені результати є умовними та залежать від визначених критеріїв, вагових коефіцієнтів і експертних оцінок.

Зокрема, різниця між двома найбільш привабливими альтернативами є незначною, що потребує додаткового аналізу чутливості результатів.

У разі зміни ринкових умов, вартості фінансування або рівня технологічної готовності підприємства пріоритетність альтернатив може змінитися.

Інтегральне оцінювання необхідно розглядати як інструмент підтримки стратегічного рішення, а не як універсальний механізм автоматичного вибору найкращої стратегії.

4.5. Сценарне оцінювання та управління ризиками стратегічних альтернатив

Важливою складовою порівняльного аналізу є дослідження результативності стратегічних альтернатив за різних умов зовнішнього середовища.

Для цього доцільно використовувати сценарне моделювання, яке дозволяє оцінювати вплив зміни попиту, витрат, інвестиційної доступності, технологічних умов і стратегічних ризиків.

У межах сценарного аналізу можуть формуватися базовий, сприятливий і кризовий сценарії.

Базовий сценарій відображає найбільш обґрунтоване припущення щодо перспектив розвитку підприємства.

Сприятливий сценарій передбачає реалізацію позитивних ринкових, технологічних та організаційних умов.

Кризовий сценарій характеризує можливість виникнення суттєвих негативних відхилень, включаючи порушення постачання, обмеження фінансування, скорочення попиту або інші несприятливі чинники.

Для кожної альтернативи необхідно оцінювати не лише очікувану прибутковість, а й можливість збереження прийнятного рівня діяльності за несприятливих умов.

Наприклад, стратегія придбання іншого підприємства може забезпечувати швидке розширення бізнесу за сприятливого сценарію, але створювати значне фінансове навантаження у разі скорочення попиту.

Натомість органічне зростання може характеризуватися повільнішими темпами, але забезпечувати більшу можливість поетапного коригування інвестицій.

Пов'язана диверсифікація може зменшувати залежність від окремого продукту, проте її результативність залежатиме від ступеня взаємозалежності нових і наявних напрямів діяльності.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження організаційної стійкості та можливостей адаптивного управління.

Положення щодо необхідності системного антикризового управління знайшли відображення в працях Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук [8], а питання управління ризиками інтеграційних процесів – у дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел [9].

Для поглибленого стратегічного аналізу доцільно оцінювати ризики не лише за ймовірністю виникнення та масштабом можливих наслідків, а й за здатністю підприємства своєчасно виявляти загрози й формувати відповідні управлінські рішення.

4.6. Інтегроване обґрунтування стратегії зростання та організаційного оновлення

Узагальнення теоретичних положень щодо органічного зростання, диверсифікації, продуктового розвитку та трансформації бізнес-моделей

дозволяє визначити необхідність формування інтегрованого підходу до стратегічного вибору.

Його сутність полягає в поєднанні оцінювання стратегічних потреб, ресурсного потенціалу, конкурентних можливостей, інноваційних альтернатив та організаційних ризиків.

На першому етапі здійснюється діагностика стратегічних проблем, визначаються потреби розвитку та перспективні ринкові можливості.

На другому етапі аналізується ресурсно-компетентнісний потенціал підприємства, встановлюються ключові переваги та критичні обмеження.

На третьому етапі формуються стратегічні цілі, які характеризують бажані результати зростання та оновлення діяльності.

На четвертому етапі визначаються можливі альтернативи: органічне зростання, диверсифікація, інтеграційне розширення, оновлення продуктового портфеля та трансформація бізнес-моделі.

На п'ятому етапі здійснюється аналіз ресурсної спорідненості, стратегічної синергії та потенційних конкурентних переваг.

На шостому етапі проводиться економічне та багатокритеріальне оцінювання альтернатив.

На сьомому етапі здійснюється сценарний аналіз ризиків і стійкості майбутніх результатів.

На восьмому етапі визначається пріоритетна стратегічна траєкторія розвитку або узгоджена сукупність стратегічних ініціатив.

На дев'ятому етапі формується система ресурсного та організаційного забезпечення реалізації обраного напряму.

На десятому етапі здійснюються моніторинг результативності, організаційне навчання та адаптивне коригування стратегії.

Таким чином, інтегровану модель можна представити наступною послідовністю: діагностика стратегічних потреб і можливостей; оцінювання ресурсів та компетентностей; формування цілей зростання й оновлення; розроблення альтернатив органічного та неорганічного розвитку; оцінювання диверсифікаційних можливостей; аналіз продуктового портфеля і бізнес-моделі; оцінювання стратегічної синергії; багатокритеріальне та сценарне порівняння альтернатив; вибір пріоритетної траєкторії; ресурсне та організаційне забезпечення; реалізація стратегічних та інноваційних змін; моніторинг результатів; адаптивне коригування та організаційне навчання.

Запропонована модель має концептуальний характер і відображає узагальнену управлінську логіку вибору стратегії розвитку підприємства.

Її подальша наукова розробка може передбачати визначення системи змінних, методів оцінювання ресурсної відповідності, синергетичних ефектів, інноваційного потенціалу та довгострокової результативності.

Для досліджень третього (освітньо-наукового) рівня особливе значення має емпірична перевірка зв'язків між стратегіями зростання, організаційними компетентностями, характером диверсифікації, оновленням бізнес-моделі та результативністю діяльності підприємств.

Зокрема, перспективним дослідницьким питанням є встановлення того, за яких ресурсних, ринкових та організаційних умов комбінування органічного зростання, пов'язаної диверсифікації та бізнес-модельних інновацій забезпечує вищу довгострокову результативність порівняно з концентрацією на одному стратегічному напрямі.

Важливо також дослідити можливий посередницький вплив організаційної адаптивності та вплив рівня невизначеності зовнішнього середовища на результативність таких стратегій.

Обґрунтований вибір стратегії зростання та організаційного оновлення повинен ґрунтуватися на системному поєднанні економічної ефективності, ресурсно-компетентнісної відповідності, стратегічної синергії, інноваційного потенціалу, організаційної здійсненності та стійкості перспективних результатів діяльності підприємства.

Висновки до теми 4

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства формують взаємопов'язану систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на розширення економічних можливостей, підвищення конкурентоспроможності, формування нових джерел створення цінності та забезпечення організаційної стійкості.

По-перше, органічне зростання є важливою стратегією розвитку підприємства, яка ґрунтується на поступовому нарощуванні внутрішнього ресурсно-компетентнісного потенціалу, розвитку виробничих можливостей, удосконаленні продуктового асортименту та зміцненні ринкових позицій. Його результативність визначається не лише темпами збільшення доходів, а й ефективністю використання ресурсів, якістю управлінських процесів, здатністю до інноваційного оновлення та можливостями підтримки довгострокової конкурентоспроможності.

По-друге, диверсифікація виступає стратегічним механізмом розширення сфери діяльності підприємства, освоєння нових продуктів, ринків і бізнес-напрямів. Її доцільність залежить від ресурсної та компетентнісної спорідненості видів діяльності, можливостей формування синергетичних ефектів, економічної результативності й прийнятності стратегічних ризиків. Водночас диверсифікація не гарантує автоматичного зменшення ризиків або підвищення прибутковості, оскільки може супроводжуватися ускладненням управління та розпорошенням ресурсів.

По-третє, оновлення продуктового портфеля є необхідною складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує збалансування поточних і перспективних джерел доходів, підтримку конкурентоспроможності продукції та створення передумов для інноваційного розвитку. Управління продуктовим портфелем повинно ґрунтуватися на комплексному оцінюванні прибутковості, ринкових перспектив, стадій життєвого циклу, стратегічної значущості продуктів і потреби в інвестиційних ресурсах.

По-четверте, трансформація бізнесового профілю та бізнес-моделі підприємства розширює можливості стратегічного розвитку завдяки зміні способів створення, надання й отримання економічної цінності. У сучасних умовах особливого значення набувають цифровізація, платформні бізнес-моделі, сервісне розширення продуктової пропозиції, персоналізована взаємодія зі споживачами та використання сучасних аналітичних інструментів. Водночас реалізація таких перетворень потребує системного узгодження технологічних, організаційних, кадрових та управлінських змін.

По-п'яте, порівняльний аналіз стратегій зростання й організаційного оновлення повинен ґрунтуватися на комплексному використанні фінансово-економічних, ресурсно-компетентнісних, багатокритеріальних і сценарних методів оцінювання. Обґрунтований стратегічний вибір передбачає врахування не лише очікуваної економічної результативності, а й ресурсної здійсненності, стратегічної синергії, організаційної адаптивності, інноваційного потенціалу та довгострокової стійкості результатів.

По-шосте, сучасний стратегічний менеджмент потребує переходу від розгляду органічного зростання, диверсифікації та організаційного оновлення як відокремлених альтернатив до формування інтегрованих траєкторій розвитку. Такий підхід забезпечує можливість поєднання поточної операційної результативності з перспективним інноваційним оновленням, підтримує раціональний розподіл ресурсів і формує додаткові можливості стратегічної адаптації.

Для українських підприємств особливого значення набуває вибір стратегій, які дозволяють одночасно забезпечувати економічне відновлення, технологічну модернізацію, диверсифікацію ринків і ресурсів, розвиток цифрових бізнес-моделей та підвищення стійкості до воєнних, економічних і технологічних викликів.

Стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних управлінських альтернатив, результативність яких визначається відповідністю стратегічним цілям, ресурсно-компетентнісному потенціалу, ринковим можливостям, характеру інноваційних перетворень та здатності підприємства забезпечувати стійкий довгостроковий розвиток.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Скопенко Н., Северина І. Сучасні підходи до вибору стратегій зростання компаній. Вісник економіки. 2025. № 4. С. 9–19. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1876.

3. Скрильник А. С. Інклюзивний розвиток підприємства: синергія органічного зростання, злиттів, поглинань та диверсифікації. Стратегія та перспективи розвитку підприємництва. 2025. Т. 7, № 2. С. 245–255. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.245.

4. Старовойтов О. І. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156.

5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66638.

6. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

7. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

8. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

9. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 46–56. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).46-56.

10. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

Міжнародні та європейські наукові джерела

11. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing; Luxembourg : Eurostat, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

12. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

13. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959. URL: https://academic.oup.com/book/25648.

14. Markides C. C., Williamson P. J. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15, Special Issue. P. 149–165. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250151010.

15. Schommer M., Richter A., Karna A. Does the Diversification–Firm Performance Relationship Change Over Time? A Meta-Analytical Review. Journal of Management Studies. 2019. Vol. 56, No. 1. P. 270–298. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12393.

16. Osterwalder A. What Is a Business Model? Strategyzer. URL: https://www.strategyzer.com/library/what-is-a-business-model.

17. Boston Consulting Group. What Is the Growth Share Matrix? URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix.

18. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

19. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.

20. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.

21. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

Додаткові рекомендовані джерела

22. Panchenko V., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

23. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

24. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003.

Методична примітка. Порівняльні класифікації, інтегровані моделі, матриці та розрахункові приклади, позначені як авторські узагальнення, сформовано для навчально-методичних цілей на основі опрацьованих наукових підходів. Для використання таких моделей у дисертаційних дослідженнях необхідно додатково обґрунтовувати їхню структуру, показники, методи оцінювання та здійснювати емпіричну перевірку результатів.

Тема 5.
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

План теми

1. Моделювання процесів стратегічного розвитку за умов цифровізації та глобалізації.
2. Побудова концептуальної моделі: змінні, зв'язки, припущення.
3. Математичне та комп'ютерне моделювання стратегічних альтернатив.
4. Інтерпретація моделей для обґрунтування управлінських рішень.

1. Моделювання процесів стратегічного розвитку за умов цифровізації та глобалізації

1.1. Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку підприємства

Сучасний стратегічний менеджмент розвивається в умовах прискорення технологічних змін, цифровізації економічних відносин, трансформації глобальних ланцюгів створення вартості та підвищення складності управлінських рішень. Поширення штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та інтегрованих інформаційних середовищ суттєво змінює можливості підприємств щодо формування й реалізації довгострокових стратегій.

Водночас посилення глобалізації, міжнародної конкуренції, технологічної взаємозалежності та геополітичної невизначеності формує додаткові вимоги до стратегічного планування. Підприємства змушені одночасно враховувати динаміку внутрішнього ресурсного потенціалу, поведінку конкурентів, трансформацію міжнародних ринків, зміну умов постачання, валютні ризики, технологічні обмеження та перспективи інноваційного оновлення.

У таких обставинах традиційні підходи до стратегічного аналізу, які ґрунтуються переважно на описовому оцінюванні середовища та експертному прогнозуванні, не завжди дозволяють достатньо повно відобразити складність взаємозв'язків між чинниками розвитку.

Особливої актуальності набуває використання моделювання як наукового методу дослідження економічних та управлінських процесів.

У фундаментальних положеннях стратегічного менеджменту З. Є. Шершньової обґрунтовується необхідність системного узгодження довгострокових цілей, ресурсного потенціалу, умов зовнішнього середовища та механізмів реалізації стратегії [1]. Моделювання дозволяє

формалізувати такі взаємозв'язки, перетворюючи їх на систему дослідницьких припущень, змінних, залежностей і можливих сценаріїв розвитку.

Важливе значення для сучасного розуміння проблематики має дослідження Т. Ф. Рябоволик, О. В. Кузика та Я. Ю. Рябоволика «Digital Modeling of Mechanical Processes as a Tool for Strategic Management of a Machine-Building Enterprise» (2026). У праці розглядається використання цифрового моделювання механічних процесів як інструменту підвищення обґрунтованості стратегічного управління машинобудівним підприємством, зокрема в контексті технологічної оптимізації, надійності, продуктивності та конкурентоспроможності продукції [2].

Значення такого підходу полягає в можливості пов'язувати результати інженерного моделювання з економіко-управлінськими рішеннями. Наприклад, визначення оптимальних характеристик конструкції або технологічного процесу може створювати інформаційну основу для обґрунтування інвестицій у модернізацію, вибору перспективних продуктів та оцінювання технологічних ризиків.

Водночас необхідно розмежовувати цифрове моделювання технологічного об'єкта й моделювання стратегічного розвитку підприємства. Перше досліджує характеристики окремої технічної системи, тоді як друге охоплює комплекс економічних, організаційних, технологічних і ринкових залежностей. Їх поєднання є перспективним напрямом формування інтегрованих моделей стратегічного управління.

Інший важливий аспект цієї проблематики розкрито в дослідженні С. Супруненко, Т. Пішеніної, Н. Пітел, А. Воронкової та Т. Рябоволик, присвяченому впливу глобалізаційних тенденцій цифрової економіки на системи менеджменту й адміністрування підприємств [3].

Автори використали огляд 123 наукових публікацій, аналізуючи особливості глобалізації, цифрової економіки та управлінських трансформацій. У дослідженні підкреслено значення цифрових можливостей для виходу підприємств на міжнародні ринки та необхідність урахування відмінностей між економічними умовами країн. Водночас автори вказують на проблеми обмеженості та неоднорідності даних, які ускладнюють узагальнення результатів [3].

У контексті моделювання ці висновки свідчать про необхідність урахування не лише внутрішніх характеристик підприємства, а й міжнародних економічних чинників, які можуть визначати результативність стратегічних рішень.

Моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства доцільно визначати як науково обґрунтований процес побудови, аналізу та перевірки спрощеного концептуального, математичного або комп'ютерного відображення взаємозв'язків між стратегічними цілями, ресурсами, компетентностями, управлінськими рішеннями, зовнішніми чинниками й результатами діяльності підприємства з метою пояснення закономірностей його розвитку, прогнозування можливих станів і

порівняння альтернативних управлінських сценаріїв.

Принциповою особливістю моделювання є цілеспрямоване спрощення реальної системи. Будь-яка модель відображає лише ті властивості та взаємозв'язки, які мають значення для визначеної дослідницької проблеми.

Тому наукова цінність моделі визначається не максимальною кількістю включених показників, а її здатністю достатньо точно пояснювати досліджувані явища, відображати суттєві взаємозалежності та забезпечувати отримання перевірюваних результатів.

Для аспірантських досліджень особливо важливо розмежовувати модель як інструмент опису, модель як засіб прогнозування та модель як основу перевірки причинно-наслідкових залежностей. Ці функції мають різні вимоги до вихідних даних, структури, методів оцінювання й перевірки результатів.

1.2. Цифровізація як чинник трансформації методів стратегічного моделювання

Цифровізація суттєво змінює інформаційні та технологічні передумови стратегічного моделювання, забезпечуючи доступ до ширших масивів даних, можливості їх автоматизованого опрацювання та застосування сучасних аналітичних інструментів.

На відміну від традиційного стратегічного аналізу, який нерідко ґрунтується на періодичному використанні фінансової звітності й експертних оцінок, цифрові системи дозволяють формувати більш деталізовані інформаційні моделі діяльності підприємства.

Джерелами даних можуть виступати системи управління ресурсами підприємства (ERP), взаємодією з клієнтами (CRM), виробничими процесами (MES), технологічним обладнанням, постачанням і логістикою, а також інструменти бізнес-аналітики (BI).

У монографії С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко «Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій» досліджується роль цифровізації, управління знаннями та технологічного оновлення у формуванні передумов інноваційного розвитку підприємств [5]. Автори підкреслюють значення накопичення й використання знань для підтримки перспективних управлінських рішень.

Європейські дослідження також підтверджують зростання ролі цифрових технологій у діяльності підприємств.

За даними Eurostat, у 2025 році приблизно 71 % малих і середніх підприємств Європейського Союзу досягли щонайменше базового рівня цифрової інтенсивності. Водночас цей показник залишався нижчим за цільовий орієнтир ЄС на 2030 рік – понад 90 % [10].

У звіті Європейської комісії State of the Digital Decade 2026 наголошується, що, попри прогрес у поширенні цифрових технологій, зберігаються суттєві проблеми, пов'язані з інфраструктурою, доступом

до даних, компетентностями персоналу та можливостями масштабування цифрових рішень [11].

З позицій стратегічного моделювання це означає, що цифровізація одночасно виступає об'єктом дослідження та інструментом його здійснення.

Як об'єкт дослідження вона характеризує ступінь цифрової зрілості підприємства, його інвестиції в технології, цифрові компетентності й організаційні зміни.

Як інструмент моделювання цифровізація забезпечує збір і аналіз даних, побудову прогнозів, перевірку сценаріїв та підтримку управлінських рішень.

Для систематизації цих особливостей доцільно порівняти традиційні та цифрово орієнтовані підходи до стратегічного моделювання (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика традиційного та цифрово орієнтованого стратегічного моделювання підприємства

Критерій	**Традиційний підхід**	**Цифрово орієнтований підхід**
1	**2**	**3**
Інформаційна основа	Переважно періодична звітність, статистика, експертні оцінки	Інтегровані корпоративні бази даних, цифрові платформи, операційна аналітика
Періодичність аналізу	Переважно за встановленими звітними періодами	Можливість регулярного або наближеного до реального часу оновлення
Методи аналізу	Порівняльний, коефіцієнтний, експертний аналіз	Статистичне, прогнозне, імітаційне моделювання, машинне навчання
Характер стратегічного прогнозування	Часто обмежена кількість альтернатив	Можливість дослідження багатьох сценаріїв
Урахування взаємозв'язків	Переважно описове або частково формалізоване	Формалізація багатофакторних і динамічних залежностей
Оцінювання ризиків	Експертні шкали, окремі сценарії	Імовірнісні моделі, імітаційні експерименти, аналіз чутливості
Оновлення управлінських рішень	Переважно за результатами періодичного перегляду	Потенційно більш адаптивне, за наявності якісних даних і процедур
Основні обмеження	Недостатня деталізація, інформаційні затримки	Високі вимоги до даних, компетентностей, кібербезпеки та прозорості моделей

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 5; 10; 11; 13; 14; 17]

Порівняння, представлене в табл. 5.1, демонструє, що цифрово орієнтоване моделювання розширює аналітичні можливості стратегічного менеджменту, однак не усуває методологічних проблем оцінювання та прогнозування.

Зокрема, збільшення кількості доступних даних не гарантує підвищення точності моделі. За наявності неповних, суперечливих або систематично викривлених даних навіть складні математичні алгоритми можуть формувати ненадійні результати.

Крім того, цифрові моделі можуть відтворювати закономірності минулого, які втрачають актуальність унаслідок структурних змін ринку, технологічних зрушень або кризових подій.

Тому ефективне використання цифрових технологій потребує поєднання математичного моделювання з економічною теорією, експертною інтерпретацією та критичною перевіркою управлінських припущень.

1.3. Глобалізація як джерело нових змінних і взаємозалежностей стратегічного моделювання

Глобалізація розширює межі стратегічного аналізу підприємства, оскільки його конкурентоспроможність дедалі частіше залежить від міжнародних ринків, глобальних ланцюгів постачання, технологічних партнерств і транснаціональних економічних процесів.

У межах традиційного стратегічного моделювання підприємство може розглядатися переважно як суб'єкт певного національного або регіонального ринку.

Однак за умов посилення глобальної економічної взаємодії таке припущення може бути недостатнім.

Підприємство може закуповувати комплектуючі за кордоном, експортувати продукцію на декілька ринків, використовувати іноземні технології, залучати міжнародне фінансування та конкурувати з компаніями, які мають принципово інші ресурсні можливості.

За таких умов результати стратегічного розвитку залежать від взаємодії внутрішніх і міжнародних чинників.

Дослідження С. Супруненко, Т. Пішеніної, Н. Пітел, А. Воронкової та Т. Рябоволик [3] створює підстави для врахування міжнародної економічної інтеграції, цифрової торгівлі та особливостей глобального конкурентного середовища в системі стратегічного моделювання підприємства.

Особливе значення мають зміни глобальних ланцюгів створення вартості. За даними Eurostat, упродовж 2021–2023 років 80 % охоплених відповідним обстеженням підприємств ЄС повідомили про принаймні одне обмеження або реорганізацію, що вплинули на їхні глобальні ланцюги створення вартості. Дані оприлюднено в грудні 2025 року [12].

Ці результати засвідчують важливість урахування логістичних, енергетичних, ресурсних та інституційних чинників у процесі стратегічного аналізу міжнародно інтегрованих підприємств.

Для моделювання стратегічного розвитку за умов глобалізації доцільно враховувати такі групи чинників: міжнародний попит, валютні курси, доступність зовнішніх ринків, структуру ланцюгів постачання, залежність від імпортних ресурсів, технологічні партнерства, геополітичні ризики та зміни торговельного регулювання.

Водночас необхідно визначати характер впливу кожного чинника на конкретне підприємство.

Наприклад, зростання валютного курсу може підвищувати гривневі доходи експортера, але одночасно збільшувати витрати на імпортне обладнання, сировину або комплектуючі.

Вплив валютних змін не може оцінюватися ізольовано від структури доходів і витрат підприємства.

Важливо також розмежовувати загальну глобалізаційну тенденцію та конкретний канал її впливу на підприємство.

Для наукового моделювання доцільно використовувати безпосередні показники міжнародної залежності: частку експорту в доході, частку імпортних ресурсів у витратах, концентрацію міжнародних постачальників, валютну структуру грошових потоків і залежність від окремих зовнішніх ринків.

У табл. 5.2 наведено систематизацію ключових чинників цифровізації та глобалізації, які можуть включатися до моделей стратегічного розвитку.

Таблиця 5.2 – Чинники цифровізації та глобалізації в системі стратегічного моделювання підприємства

Група чинників	**Основні характеристики**	**Можливі модельні змінні**	**Потенційний вплив на стратегічний розвиток**
Цифрово-технологічні	Рівень цифровізації, автоматизації, використання даних	Цифрова зрілість, інвестиції в цифрові технології, частка автоматизованих процесів	Продуктивність, якість рішень, організаційна адаптивність
Інноваційні	Розвиток досліджень, технологій і нових продуктів	Інноваційні витрати, частка нової продукції, технологічна готовність	Формування нових джерел конкурентних переваг
Ринково-глобалізаційні	Міжнародний попит, конкурентний тиск, вихід на нові ринки	Частка експорту, темпи зростання зовнішніх ринків	Зміна доходів і можливостей масштабування
Валютно-фінансові	Валютні коливання, доступ до міжнародного капіталу	Курс валют, вартість капіталу, частка валютних витрат	Прибутковість, інвестиційні можливості
Логістичні	Міжнародне постачання, транспортні обмеження	Тривалість постачання, логістичні витрати, концентрація постачальників	Безперервність діяльності, собівартість
Організаційно-компетентнісні	Цифрові знання, управлінська готовність, адаптивність	Рівень компетентностей, організаційна зрілість	Здатність упроваджувати та використовувати технології
Інституційні	Регуляторні вимоги, міжнародні стандарти, торговельна політика	Витрати на відповідність, доступ до ринків, обмеження діяльності	Вибір ринків, витрати, стратегічні ризики
Безпекові	Воєнні, геополітичні та кіберризики	Частота порушень, тривалість простоїв, можливі втрати	Стійкість і безперервність розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [3; 7; 10–13].

Наведена в табл. 5.2 система чинників дозволяє розглядати стратегічний розвиток як результат взаємодії внутрішніх управлінських можливостей із динамічними технологічними та міжнародними умовами.

При цьому включення всіх зазначених чинників до однієї моделі не завжди є доцільним. Вибір змінних повинен залежати від мети дослідження, характеру стратегічної проблеми, доступності даних та можливості теоретичного обґрунтування взаємозв'язків.

1.4. Основні види моделей стратегічного розвитку підприємства

Моделювання стратегічного розвитку може здійснюватися на різних рівнях формалізації залежно від характеру управлінської проблеми.

Концептуальні моделі відображають основні елементи стратегічного розвитку та припущення щодо характеру зв'язків між ними. Їхнє призначення полягає у формуванні теоретично обґрунтованого пояснення досліджуваного явища.

Функціональні та процесні моделі характеризують послідовність управлінських дій, функцій, ресурсних потоків та інформаційних взаємодій.

Економіко-математичні моделі формалізують взаємозв'язки між змінними за допомогою математичних рівнянь, функцій, обмежень та критеріїв оптимізації.

Статистичні й економетричні моделі використовуються для оцінювання емпіричних залежностей, аналізу закономірностей і побудови прогнозів на основі даних.

Імітаційні моделі дозволяють відтворювати поведінку підприємства за альтернативних припущень щодо зовнішніх умов та управлінських рішень.

Оптимізаційні моделі спрямовані на пошук найбільш прийнятного рішення за визначеними критеріями й ресурсними обмеженнями.

Цифрові двійники передбачають створення цифрового представлення фізичного об'єкта або системи з використанням відповідних даних і механізмів оновлення інформації.

Важливий внесок у розвиток функціонального моделювання управлінських процесів здійснили В. Панченко, Р. Іванова, Н. Фединець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гук. У дослідженні авторів запропоновано методологічний підхід до планування інноваційної й виробничої діяльності підприємств на основі функціонального моделювання та декомпозиції процесів із використанням методології IDEF [4].

Український дослідник І. Довгий обґрунтовує важливість імітаційного моделювання для розвитку систем планування ресурсного забезпечення підприємств, наголошуючи на комплексній взаємодії технологічних, організаційних, економічних та інституційних чинників [6].

Для порівняння методологічних можливостей різних моделей розглянемо табл. 5.3.

Зіставлення, представлене в табл. 5.3, засвідчує, що різні методи моделювання вирішують неоднакові дослідницькі завдання.

Концептуальна модель може бути достатньою для теоретичного пояснення стратегічних процесів, але недостатньою для кількісного прогнозування їхніх результатів.

Таблиця 5.3 – Основні види моделей стратегічного розвитку підприємства та особливості їх використання

Вид моделі	Основне призначення	Методи та інструменти	Приклад стратегічного застосування
1	2	3	4
Концептуальна	Пояснення теоретичних зв'язків	Структурні схеми, причинні моделі, дослідницькі гіпотези	Модель впливу цифрової зрілості на стратегічну адаптивність
Функціональна	Опис функцій і процесів управління	IDEF0, BPMN, процесна декомпозиція	Моделювання процесу стратегічного планування
Економіко-математична	Кількісне відображення залежностей	Рівняння, функції, системи обмежень	Моделювання фінансової результативності стратегічних змін
Економетрична	Оцінювання емпіричних зв'язків	Регресійний, панельний аналіз, моделі часових рядів	Оцінювання зв'язку цифрових інвестицій і продуктивності
Системно-динамічна	Дослідження змін у часі та зворотних зв'язків	Накопичувачі, потоки, диференціальні рівняння	Моделювання розвитку ресурсів і компетентностей
Імітаційна	Перевірка поведінки системи за різних умов	Дискретно-подієве, агентне моделювання, Монте-Карло	Оцінювання наслідків логістичних порушень
Оптимізаційна	Пошук найкращого рішення за критеріями	Лінійне, цілочислове, багатокритеріальне програмування	Оптимальний розподіл інвестицій між проєктами
Цифровий двійник	Аналіз поведінки фізичного об'єкта або процесу на основі цифрового представлення	Дані датчиків, фізичні моделі, цифрові симуляції	Обґрунтування модернізації виробничого обладнання

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 4; 6; 14–16; 18].

Економетрична модель може встановлювати статистичні зв'язки між показниками, проте сам факт статистичної значущості не доводить причинного впливу.

Імітаційна модель дозволяє перевіряти поведінку системи за альтернативних умов, але її результати залежать від структури, параметрів і достовірності вихідних припущень.

Оптимізаційна модель може знаходити формально найкраще рішення, однак лише в межах визначеної цільової функції та встановлених обмежень.

Для дослідження складних процесів стратегічного розвитку доцільним є поєднання декількох методів моделювання з урахуванням їхніх функціональних можливостей.

1.5. Принципи наукового моделювання стратегічного розвитку

Моделювання процесів стратегічного розвитку повинно ґрунтуватися на методологічних принципах, які забезпечують обґрунтованість отриманих результатів.

Насамперед необхідно дотримуватися принципу системності, відповідно до якого підприємство розглядається як складна соціально-економічна система взаємопов'язаних елементів.

Принцип цільової спрямованості передбачає формування моделі відповідно до конкретної наукової або управлінської проблеми.

Принцип теоретичної обґрунтованості вимагає, щоб взаємозв'язки між змінними спиралися на наукові концепції, попередні емпіричні дослідження та логічно визначені припущення.

Принцип вимірюваності передбачає можливість операціоналізації основних змінних через кількісні або якісні показники.

Принцип адекватності характеризує відповідність структури моделі суттєвим властивостям досліджуваного явища.

Принцип перевірюваності передбачає можливість оцінювання правильності розрахунків, достовірності прогнозів та обґрунтованості модельних припущень.

Принцип прозорості вимагає чіткого представлення вихідних даних, параметрів, формул, методів оцінювання та обмежень.

Принцип адаптивності передбачає можливість оновлення моделі відповідно до надходження нових даних і зміни стратегічних умов.

Для аспірантів принципове значення має необхідність розмежування пояснювальної спроможності, прогнозної точності та причинної обґрунтованості моделі.

Модель може добре відтворювати минулі значення показників, але формувати неточні прогнози. Так само висока прогнозна точність не обов'язково означає правильне пояснення причин розвитку підприємства.

Отже, моделювання повинно розглядатися не як спосіб математичного оформлення заздалегідь сформованого управлінського висновку, а як самостійний науковий інструмент перевірки припущень, аналізу альтернатив та дослідження закономірностей стратегічного розвитку.

2. Побудова концептуальної моделі: змінні, зв'язки, припущення

2.1. Концептуальна модель як основа наукового дослідження стратегічного розвитку

Побудова концептуальної моделі є одним із ключових етапів наукового дослідження процесів стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує перехід від загального теоретичного осмислення управлінської проблеми до формування структурованої системи змінних, взаємозв'язків і дослідницьких припущень.

На відміну від описової характеристики досліджуваного явища, концептуальна модель повинна відображати логіку його формування, визначати основні чинники впливу та пояснювати можливі механізми отримання стратегічних результатів.

Особливого значення концептуальне моделювання набуває в умовах цифровізації та глобалізації, оскільки зазначені процеси мають багатофакторний характер і можуть впливати на підприємство через

різні економічні, технологічні та організаційні механізми.

Наприклад, цифровізація може сприяти підвищенню продуктивності завдяки автоматизації операцій, покращенню інформаційного забезпечення, скороченню тривалості управлінських циклів та оптимізації використання ресурсів.

Водночас реалізація цих можливостей залежить від наявності цифрових компетентностей персоналу, організаційної готовності до змін, якості інформаційних систем та фінансового забезпечення.

Аналогічно, глобалізація може створювати перспективи виходу на міжнародні ринки, але одночасно підвищувати залежність від валютних коливань, глобальних постачальників і міжнародного конкурентного середовища.

Тому концептуальна модель повинна відображати не лише прямі зв'язки між цифровізацією, глобалізацією та стратегічною результативністю, а й можливі опосередковані впливи, взаємодії та обмежувальні умови.

Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства – це теоретично обґрунтоване структуроване відображення основних чинників, результатів, механізмів і умов стратегічних змін, яке визначає зміст дослідницьких змінних, припущення щодо їхніх взаємозв'язків та логіку подальшої емпіричної або математичної перевірки.

Науково обґрунтована концептуальна модель повинна відповідати кільком основним вимогам.

По-перше, вона має бути пов'язана з конкретною дослідницькою проблемою та не повинна охоплювати необмежену кількість чинників.

По-друге, необхідно чітко розмежовувати причини, механізми впливу, умови та результати стратегічного розвитку.

По-третє, модель повинна мати належне теоретичне обґрунтування, яке пояснює очікуваний характер взаємозв'язків.

По-четверте, основні поняття повинні піддаватися операціоналізації через систему показників або вимірювальних шкал.

По-п'яте, дослідницькі припущення повинні бути сформульовані таким чином, щоб допускати наукову перевірку.

Важливо також розмежовувати концептуальну модель і звичайну структурну схему. Схема може відображати послідовність управлінських дій, але не завжди пояснює характер причинно-наслідкових залежностей.

Наприклад, послідовність «цифровізація → підвищення продуктивності → зростання конкурентоспроможності» становить лише початкове логічне припущення.

Для перетворення її на дослідницьку модель необхідно уточнити, які саме показники характеризують цифровізацію та продуктивність, за яких умов очікується відповідний вплив, які інші чинники можуть визначати результат і якими методами можна перевірити встановлені залежності.

2.2. Визначення основних змінних концептуальної моделі

Одним із найважливіших етапів концептуального моделювання є визначення змінних, які відображають основні характеристики досліджуваної системи.

Змінна моделі являє собою характеристику об'єкта або процесу, яка може набувати різних значень і використовуватися для пояснення, вимірювання або прогнозування досліджуваних явищ.

У моделях стратегічного розвитку підприємства доцільно розмежовувати декілька основних категорій змінних.

Незалежні змінні характеризують чинники, вплив яких на результати розвитку передбачається дослідити. Наприклад, рівень цифрової зрілості, інвестиції в технології, інтенсивність інноваційної діяльності або ступінь міжнародної інтеграції.

Залежні змінні характеризують результати, які необхідно пояснити або спрогнозувати. До них можуть належати продуктивність, рентабельність, приріст доданої вартості, конкурентоспроможність, експортна результативність або показники організаційної стійкості.

Проміжні, або медіаторні, змінні відображають можливі механізми, через які незалежні чинники пов'язані з результативністю. Наприклад, цифровізація може впливати на продуктивність через скорочення операційних витрат або підвищення якості управлінських рішень.

Модераторні змінні характеризують умови, від яких залежить сила або напрям зв'язку між іншими змінними. Наприклад, вплив цифровізації на результативність може змінюватися залежно від компетентностей персоналу, масштабу підприємства або рівня ринкової невизначеності.

Контрольні змінні використовуються для врахування інших характеристик, які можуть впливати на досліджувані результати. До них можуть належати галузева належність, розмір підприємства, вік бізнесу або особливості конкурентного середовища.

Окремого значення набувають управлінські змінні, які характеризують рішення, що можуть змінюватися безпосередньо керівництвом підприємства. Наприклад, обсяг інвестицій у цифровізацію, розподіл бюджету між проєктами або пріоритетність ринкової експансії.

Водночас зовнішні чинники, такі як зміни валютних курсів чи міжнародного попиту, зазвичай виступають некерованими або частково керованими параметрами моделювання.

Для систематизації основних змінних моделі стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобалізації використаємо табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Основні групи змінних концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства

Тип змінної	Економіко-управлінський зміст	Приклади показників	Функція в моделі
1	**2**	**3**	**4**
Незалежна	Цифровізація управлінських і виробничих процесів	Цифрова зрілість, цифрові інвестиції, автоматизація	Пояснення можливих технологічних чинників розвитку
Незалежна	Міжнародна економічна інтеграція	Експортна інтенсивність, частка міжнародних продажів	Дослідження зовнішньоекономічних чинників
Проміжна	Організаційна адаптивність	Швидкість ухвалення рішень, здатність перебудовувати процеси	Пояснення механізму реалізації стратегічних змін
Проміжна	Інноваційна спроможність	Результативність інноваційних проєктів, освоєння нових технологій	Відображення механізму технологічного оновлення
Модераторна	Компетентності персоналу	Рівень цифрових компетентностей, результати навчання	Оцінювання умов ефективного використання цифрових технологій
Модераторна	Зовнішня невизначеність	Мінливість попиту, валютних курсів, цін ресурсів	Дослідження зміни характеру залежностей
Контрольна	Характеристики підприємства	Розмір, галузь, вік, капіталомісткість	Урахування альтернативних пояснень результативності
Залежна	Економічна результативність	Продуктивність, рентабельність, додана вартість	Оцінювання результатів стратегічного розвитку
Залежна	Стратегічна стійкість	Тривалість відновлення, частота критичних порушень	Оцінювання здатності підтримувати діяльність
Управлінська	Інтенсивність стратегічних змін	Обсяг інвестицій, структура проєктного портфеля	Формування та порівняння альтернативних рішень

Джерело: авторська концептуалізація на основі [2–5; 7; 8; 13; 17; 19].

Представлена в табл. 5.4 система змінних має узагальнений характер. Для побудови конкретної наукової моделі необхідно визначати їх відповідно до предмета дослідження та перевіряти змістову відмінність між окремими конструктами.

Зокрема, організаційна адаптивність та динамічні здатності можуть мати спільні характеристики, тому їх одночасне використання потребує особливої уваги до теоретичного розмежування.

Аналогічно, цифрова зрілість та інноваційна спроможність можуть частково перетинатися, якщо обидва показники визначаються через однакові характеристики технологічного розвитку.

Недостатньо чітке розмежування змінних може призводити до змістового дублювання, мультиколінеарності та помилкової інтерпретації отриманих результатів.

Тому необхідною передумовою побудови моделі є формування чітких визначень кожного конструкта та обґрунтування системи його вимірювання.

2.3. Операціоналізація змінних і формування системи показників

Після визначення концептуальних змінних необхідно встановити способи їх кількісного або якісного вимірювання.

Цей процес називається операціоналізацією та передбачає перехід від абстрактних наукових понять до конкретних показників, індикаторів і процедур оцінювання.

Наприклад, поняття «цифрова зрілість підприємства» не має універсального безпосередньо спостережуваного значення. Для його вимірювання необхідно визначити складові, які відображають використання цифрових технологій, інтеграцію інформаційних систем, компетентності персоналу, управління даними та цифрову організаційну готовність.

У європейській статистичній практиці для оцінювання цифровізації підприємств використовується індекс цифрової інтенсивності (Digital Intensity Index), який у відповідній методологічній версії ґрунтується на кількості цифрових технологій із визначеного переліку, що застосовуються підприємством [10].

Водночас такий індекс є інструментом статистичного вимірювання використання технологій, а не універсальною оцінкою якості стратегічного управління.

Для прикладного наукового дослідження може бути сформовано власний інтегральний показник цифрової зрілості:

$$D_i = \sum_{k=1}^{m} w_k z_{ik},$$

де D_i – інтегральна оцінка цифрової зрілості і-го підприємства;
z_{ik} – нормоване значення k-го показника;
w_k – вага відповідного показника;
m – кількість показників.

При цьому:

$$\sum_{k=1}^{m} w_k = 1.$$

Зазначена формула є прикладом адитивної методики побудови індексу. Її застосування потребує обґрунтування способів нормування, вибору вагових коефіцієнтів і перевірки чутливості результатів.

Важливо також розмежовувати формативні та рефлексивні підходи до вимірювання складних конструктів.

У формативному підході окремі показники розглядаються як складові, що формують узагальнений індекс. Наприклад, використання ERP, CRM, хмарних сервісів і аналітики даних може формувати індекс технологічної оснащеності.

У рефлексивному підході індикатори розглядаються як прояви певної прихованої характеристики. Наприклад, відповіді на декілька запитань анкети можуть відображати загальну сприйняту організаційну

готовність до змін.

Змішування цих підходів без методологічного обґрунтування може призводити до некоректного оцінювання надійності й валідності моделі.

Окремого значення набуває забезпечення порівнюваності даних за різними підприємствами, галузями та періодами.

Наприклад, абсолютні цифрові інвестиції великих і малих підприємств не завжди можуть порівнюватися без урахування масштабів діяльності. Тому доцільно використовувати відносні показники, зокрема цифрові інвестиції у відсотках до доходу або інвестиційного бюджету.

Для систематизації можливих способів операціоналізації змінних використаємо табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Приклад операціоналізації змінних моделі стратегічного розвитку підприємства

Концептуальна змінна	**Можливий емпіричний показник**	**Спосіб вимірювання**	**Інформаційне джерело**
1	**2**	**3**	**4**
Цифрова зрілість	Частка цифровізованих процесів; індекс використання технологій	Частка, індекс, експертна шкала	IT-аудит, корпоративні системи, опитування
Інтенсивність цифрових інвестицій	Цифрові інвестиції / дохід підприємства	Відсоток	Фінансова та управлінська звітність
Експортна інтенсивність	Експортний дохід / загальний дохід	Частка	Фінансова звітність, дані збуту
Залежність від імпорту	Вартість імпортних ресурсів / сукупні ресурсні витрати	Частка	Облікові та закупівельні дані
Інноваційна активність	Інноваційні витрати / дохід; частка нових продуктів	Відсоток	Звітність, реєстр інноваційних проєктів
Організаційна адаптивність	Тривалість упровадження змін; швидкість управлінських рішень	Дні, індекс	Дані бізнес-процесів, експертні оцінки
Продуктивність праці	Додана вартість / середньооблікова чисельність персоналу	Грошова одиниця на працівника	Фінансова та кадрова звітність
Фінансова результативність	Операційна рентабельність; ROIC	Відсоток	Фінансова звітність
Стійкість діяльності	Тривалість критичних простоїв; час відновлення	Години, дні	Журнали інцидентів, системи управління ризиками

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [3; 5; 7; 10; 22].

Як свідчить табл. 5.5, вибір способу вимірювання визначає можливості подальшого математичного аналізу.

Наприклад, використання об'єктивних кількісних показників дозволяє застосовувати регресійний, панельний або часовий аналіз.

Натомість використання експертних шкал потребує додаткової перевірки надійності оцінок, узгодженості респондентів та змістової валідності.

Особливо важливим для дисертаційних досліджень є розмежування фактичних, розрахункових і прогнозних показників. Їх змішування без належного пояснення може призводити до помилкових висновків.

2.4. Формування причинно-наслідкових зв'язків і дослідницьких гіпотез

Одним із найскладніших етапів концептуального моделювання є формування припущень щодо характеру взаємозв'язків між змінними.

У стратегічному менеджменті дослідники часто встановлюють статистичні зв'язки між інноваціями, цифровізацією, організаційними здатностями та економічною результативністю підприємств.

Проте наявність зв'язку між показниками не доводить існування прямого причинного впливу.

Наприклад, підприємства з вищою цифровою зрілістю можуть демонструвати кращі фінансові результати. Однак це може пояснюватися не лише ефектом цифровізації, а й тим, що фінансово успішніші підприємства мають більше ресурсів для інвестування в цифрові технології.

Таким чином, можливий і зворотний вплив: результативність може визначати цифрові інвестиції.

Крім того, на обидві характеристики можуть впливати спільні чинники, наприклад якість менеджменту, масштаб підприємства або галузева специфіка.

Тому концептуальна модель повинна передбачати логічне обґрунтування напрямів зв'язків і можливих альтернативних пояснень.

Розглянемо приклад дослідницької моделі яка представлена на рисунку 1.



Рисунок 1 – Логіка дослідницької моделі стратегічного розвитку

У межах зазначеної логіки цифрова зрілість розглядається як можливий чинник розвитку організаційної адаптивності, яка, своєю чергою, може виступати механізмом підвищення стратегічної результативності.

Водночас рівень цифрових компетентностей персоналу може визначати, наскільки ефективно цифрові технології використовуються для формування організаційної адаптивності.

Для наукової перевірки можуть бути сформульовані такі гіпотези:

H1. Вищий рівень цифрової зрілості підприємства позитивно пов'язаний з організаційною адаптивністю.

H2. Організаційна адаптивність позитивно пов'язана з результативністю стратегічного розвитку підприємства.

H3. Організаційна адаптивність опосередковує зв'язок між

цифровою зрілістю та результативністю стратегічного розвитку.

Н4. Рівень цифрових компетентностей персоналу позитивно модерує зв'язок між цифровою зрілістю та організаційною адаптивністю.

Наведені гіпотези сформульовано з навчально-дослідницькою метою. Вони не є встановленими емпіричними закономірностями та потребують належної перевірки.

Схематичне відображення залежностей повинно чітко розмежовувати прямі, опосередковані та модераційні зв'язки.

Особливо важливо, щоб графічне представлення моделі узгоджувалося з текстом гіпотез, а кожна стрілка мала однозначно визначене теоретичне значення.

2.5. Формалізація концептуальної моделі стратегічного розвитку

Після визначення основних змінних і взаємозв'язків концептуальна модель може бути представлена у формалізованому вигляді.

На загальному рівні процес стратегічного розвитку підприємства доцільно розглядати як динамічну систему:

$$\mathbf{x}_{t+1} = F(\mathbf{x}_t, \mathbf{u}_t, \mathbf{z}_t, \boldsymbol{\theta}, \boldsymbol{\varepsilon}_t),$$

де x_{t+1} – вектор стану підприємства в наступному періоді;

x_t – поточний стан ресурсів, компетентностей та інших характеристик;

u_t – вектор управлінських рішень;

z_t – зовнішні чинники;

θ – параметри моделі;

ε_t – невраховані або випадкові впливи;

F – функція переходу системи до нового стану.

Результативність стратегічного розвитку може бути представлена окремою функцією:

$$\mathbf{y}_t = G(\mathbf{x}_t, \mathbf{u}_t, \mathbf{z}_t, \boldsymbol{\theta}),$$

де y_t – вектор результативних показників, до якого можуть входити продуктивність, прибутковість, конкурентна позиція, інноваційна результативність і стійкість.

Наведені формули не визначають конкретного виду функцій (F) і (G). Їхнє призначення полягає у формальному розмежуванні стану підприємства, управлінських рішень, зовнішніх чинників і результатів.

Для реалізації конкретного наукового дослідження необхідно визначити функціональну форму залежностей, способи вимірювання змінних та процедури оцінювання параметрів.

Особливо важливим є врахування часових затримок.

Наприклад, інвестиції в цифрову трансформацію не обов'язково забезпечують негайне зростання продуктивності. Для отримання результатів може знадобитися час на інтеграцію систем, навчання

персоналу, зміну процесів і накопичення досвіду.

Тому до моделі можуть включатися лагові змінні, які відображають відстрочений характер управлінських ефектів.

2.6. Дослідницькі припущення, обмеження та перевірка концептуальної моделі

Будь-яка концептуальна модель ґрунтується на певних припущеннях, які визначають межі її застосування.

У процесі моделювання стратегічного розвитку підприємства можуть використовуватися припущення щодо стабільності окремих параметрів, доступності ресурсів, характеру ринкових залежностей, часових затримок та можливостей управлінського впливу.

Наприклад, модель може передбачати, що підвищення цифрової зрілості за інших рівних умов сприяє зростанню продуктивності.

Однак фактична реалізація такого зв'язку залежатиме від ефективності використання технологій, кваліфікації персоналу, характеру виробничих процесів і попиту на продукцію.

Тому важливо чітко визначати, які характеристики моделі є теоретично обґрунтованими, які підтверджені попередніми дослідженнями, а які становлять припущення, що потребують перевірки.

Для систематизації основних припущень та пов'язаних із ними ризиків використаємо табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Типові припущення концептуальної моделі стратегічного розвитку та обмеження їх застосування

Припущення	**Зміст**	**Можливе обмеження**	**Спосіб перевірки**
Позитивний вплив цифровізації	Цифрові технології можуть підвищувати результативність	Ефект залежить від організаційної готовності та якості впровадження	Регресійний аналіз, порівняння підприємств
Вплив інновацій на конкурентоспроможність	Інновації можуть формувати нові переваги	Не всі інноваційні проєкти є економічно успішними	Аналіз результатів інноваційних проєктів
Роль організаційної адаптивності	Адаптивність може підтримувати реалізацію змін	Складність вимірювання та розмежування конструктів	Опитування, факторний аналіз, перевірка валідності
Вплив глобалізації	Міжнародна інтеграція може розширювати ринкові можливості	Водночас підвищуються залежність і ризики	Сценарний аналіз, аналіз міжнародних ринків
Стабільність модельних параметрів	Оцінені залежності зберігаються протягом періоду прогнозу	Структурні зміни можуть порушувати залежності	Перевірка на різних часових інтервалах
Достовірність вихідних даних	Дані достатньо точно відображають стан підприємства	Пропуски, помилки обліку, несумісність інформаційних систем	Аудит даних, очищення, перевірка узгодженості
Здійсненність управлінських рішень	Підприємство може реалізувати обрані заходи	Ресурсні, технологічні або правові обмеження	Ресурсне та організаційне оцінювання

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [2–7; 13; 17; 18].

Наведена в табл. 5.6 характеристика підтверджує необхідність критичного ставлення до результатів концептуального моделювання.

Концептуальна модель не повинна сприйматися як доведений опис реальних процесів лише на підставі її логічної узгодженості.

Її наукова цінність полягає у формуванні системи теоретично обґрунтованих припущень, які можуть бути надалі перевірені за допомогою математичних, статистичних, імітаційних або інших методів.

Таким чином, побудова концептуальної моделі є переходом від теоретичного осмислення стратегічного розвитку підприємства до формування перевірюваної дослідницької конструкції, що об'єднує змінні, припущення, механізми впливу та очікувані результати управлінських рішень.

3. Математичне та комп'ютерне моделювання стратегічних альтернатив

3.1. Математичне моделювання як інструмент стратегічного менеджменту

Математичне моделювання є важливим інструментом наукового дослідження стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує кількісне відображення взаємозв'язків між управлінськими рішеннями, ресурсами, внутрішніми та зовнішніми чинниками й очікуваними результатами діяльності.

Його застосування дозволяє перейти від загальних теоретичних припущень до формалізованого дослідження можливих траєкторій стратегічних змін.

Особливе значення математичне моделювання має в умовах цифровізації та глобалізації, коли підприємству необхідно одночасно враховувати значну кількість взаємопов'язаних чинників, частина яких характеризується невизначеністю та динамічністю.

Наприклад, рішення про вихід на міжнародний ринок може залежати від прогнозованого попиту, валютного курсу, логістичних витрат, виробничих можливостей, цінової конкурентоспроможності й доступності фінансування.

Тому оцінювання стратегічної альтернативи потребує аналізу не лише окремих показників, а й характеру їхньої взаємодії.

У наукових дослідженнях доцільно розмежовувати три основні завдання математичного моделювання.

Пояснювальне моделювання спрямоване на дослідження зв'язків між чинниками та результатами стратегічного розвитку.

Прогнозне моделювання передбачає оцінювання можливих майбутніх значень показників на основі визначених закономірностей і припущень.

Оптимізаційне моделювання спрямоване на пошук найбільш результативного управлінського рішення в межах установлених

критеріїв і ресурсних обмежень.

Водночас зазначені завдання можуть поєднуватися.

Наприклад, прогнозна модель попиту може використовуватися для оцінювання майбутніх доходів, а отримані результати – у подальшій оптимізаційній моделі розподілу інвестицій між стратегічними проєктами.

Математична модель стратегічного розвитку повинна містити декілька основних компонентів: змінні, параметри, математичні залежності, цільові функції, обмеження та критерії оцінювання результативності.

При цьому важливо розмежовувати ендогенні й екзогенні змінні.

Ендогенні змінні визначаються всередині моделі та залежать від її структури й інших змінних.

Екзогенні змінні задаються поза межами моделі та використовуються як зовнішні умови або сценарні параметри.

Наприклад, у моделі фінансової результативності екзогенними можуть бути припущення щодо валютного курсу та світових цін на сировину, тоді як обсяг виробництва, собівартість і прибуток можуть визначатися всередині моделі.

Однак розмежування ендогенних та екзогенних змінних залежить від меж конкретної моделі. Змінна, яка є зовнішньою для одного дослідження, може розглядатися як внутрішня в іншому.

3.2. Економетричне моделювання чинників стратегічного розвитку

Одним із найбільш поширених методів кількісного дослідження є економетричне моделювання, яке дозволяє оцінювати статистичні залежності між характеристиками підприємств та результатами їх діяльності.

Для дослідження впливу цифровізації й міжнародної інтеграції на стратегічну результативність може використовуватися багатофакторна регресійна модель:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 D_i + \beta_2 G_i + \beta_3 C_i + \sum_{k=1}^{m} \gamma_k X_{ki} + \varepsilon_i,$$

де Y_i – показник результативності стратегічного розвитку і-го підприємства;

D_i – рівень цифрової зрілості;

G_i – інтенсивність міжнародної економічної інтеграції;

C_i – організаційна або інноваційна спроможність;

X_{ki} – контрольні змінні;

β_0, β_1, β_2, β_3, γ_k – параметри моделі;

ε_i – випадкова складова.

У межах цієї моделі можна досліджувати, наскільки зміни цифрової зрілості, глобалізаційної інтеграції та організаційних можливостей пов'язані з відмінностями в результативності підприємств.

Однак для наукового аналізу важливо враховувати, що така модель не забезпечує автоматичного встановлення причинного впливу.

Наприклад, додатне значення коефіцієнта β_1 може свідчити про позитивний статистичний зв'язок між цифровою зрілістю й результативністю, але не доводить, що саме цифровізація спричинила відповідне підвищення показника.

Для поглибленого дослідження доцільно враховувати часові характеристики даних.

Якщо інформація охоплює декілька підприємств протягом кількох періодів, можна використовувати панельну регресійну модель:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 D_{i,t-1} + \beta_2 G_{i,t-1} + \beta_3 (D_{i,t-1} G_{i,t-1}) + \boldsymbol{\gamma}^{\mathsf{T}} \mathbf{X}_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it},$$

де Y_{it} – результативність підприємства (i) у періоді (t);

$D_{i,t-1}$ – цифрова зрілість у попередньому періоді;

$G_{i,t-1}$ – міжнародна інтеграція;

$D_{i,t-1}G_{i,t-1}$ – взаємодія відповідних чинників;

$\gamma^{T}X_{it}$ – вектор контрольних змінних;

μ_i – специфічні характеристики підприємства, які не змінюються в часі;

τ_t – спільні часові ефекти;

ε_{it} – випадкова складова.

Включення взаємодії цифровізації та міжнародної інтеграції дозволяє перевіряти, чи змінюється статистичний зв'язок одного чинника з результативністю залежно від значення іншого.

Наприклад, можна дослідити припущення про те, що цифрова зрілість є більш значущою для підприємств із високим рівнем експортної активності.

Однак для підтвердження такого припущення необхідно оцінити параметри моделі, перевірити статистичну значущість, економічну змістовність і стійкість отриманих результатів.

Використання лагових змінних та індивідуальних ефектів може покращити специфікацію моделі, але саме по собі не усуває всіх проблем ендогенності, зворотної причинності або впливу неврахованих чинників.

Для аспірантського дослідження особливо важливими є перевірка відповідності математичної специфікації теоретичній моделі, обґрунтування вибору змінних і врахування структури доступних даних.

Водночас не слід використовувати складні економетричні методи лише з метою підвищення формальної наукової складності дослідження. Обраний метод повинен відповідати змісту дослідницького питання.

3.3. Оптимізаційне моделювання стратегічних рішень за умов ресурсних обмежень

Одним із важливих завдань стратегічного менеджменту є розподіл обмежених ресурсів між альтернативними напрямами розвитку

підприємства.

Наприклад, підприємство може одночасно розглядати модернізацію обладнання, цифровізацію управління, освоєння нової продукції та розширення міжнародних продажів.

Реалізація всіх зазначених напрямів може бути неможливою через обмеженість інвестиційного бюджету, кадрових ресурсів або виробничих потужностей.

За таких умов доцільно використовувати оптимізаційне моделювання.

Оптимізаційна модель стратегічного розвитку передбачає визначення такого набору управлінських рішень, який забезпечує найкраще значення обраного критерію результативності за дотримання встановлених ресурсних, технологічних, часових та інших обмежень.

Наприклад, завдання відбору стратегічних проєктів можна представити так:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j,$$

за умов:

$$\sum_{j=1}^{m} I_j x_j \le B,$$

$$\sum_{j=1}^{m} H_j x_j \le H_{\max},$$

$$x_j \in \{0, 1\},$$

де Z – загальна оцінена цінність обраного портфеля проєктів;

V_j – чиста приведена вартість або інший узгоджений показник цінності j-го проєкту;

x_j – бінарна змінна, яка набуває значення 1 у разі вибору проєкту та 0 – у разі відмови;

I_j – необхідні інвестиції;

B – доступний інвестиційний бюджет;

H_j – потреба в обмеженому кадровому ресурсі;

H_{max} – загальний доступний кадровий ресурс.

Наведена модель є спрощеним прикладом цілочислової оптимізації.

Її застосування передбачає, що оцінки проєктів є зіставними, а їхні результати можуть підсумовуватися без суттєвих взаємозалежностей.

У реальних умовах стратегічні проєкти можуть мати взаємодоповнюваний або взаємовиключний характер.

Наприклад, цифровізація виробництва може підвищувати результативність модернізації обладнання. У такому випадку необхідно враховувати синергетичні ефекти.

Натомість два альтернативні технологічні проєкти можуть бути несумісними, що потребує введення додаткових обмежень.

Також оптимізаційна модель повинна враховувати обов'язкові умови безпеки, законодавчі вимоги, технологічні залежності та стратегічні пріоритети.

Важливо, що математично оптимальне рішення не обов'язково є управлінськи прийнятним, якщо цільова функція не відображає всіх істотних характеристик стратегічного розвитку.

Тому особливого значення набуває багатокритеріальне моделювання, яке дозволяє одночасно враховувати економічну результативність, інноваційний потенціал, стійкість і ESG-наслідки.

3.4. Системно-динамічне моделювання стратегічного розвитку

Системна динаміка є важливим методом дослідження складних організаційно-економічних процесів, які характеризуються зворотними зв'язками, накопиченням ресурсів, часовими затримками та нелінійними залежностями.

Методологія системної динаміки ґрунтується на уявленні про те, що поведінка економічної системи визначається взаємодією її внутрішньої структури, потоків, накопичувачів і механізмів управління.

У фундаментальній праці Дж. Стермана Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World розкриваються можливості застосування системно-динамічного моделювання для дослідження управлінських і стратегічних рішень, зокрема через аналіз зворотних зв'язків, часових затримок, накопичення ресурсів і довгострокових наслідків управлінських дій [18].

Для моделювання стратегічного розвитку підприємства доцільно визначати декілька основних накопичуваних характеристик: виробничий капітал, кадрові компетентності, технологічний потенціал, клієнтську базу, інноваційні знання та фінансові резерви.

Розглянемо спрощену модель розвитку виробничого потенціалу:

$$K_{t+1} = (1 - \delta)K_t + \frac{I_t}{c_K},$$

де K_t – виробничий потенціал у періоді t, виміряний у зіставних одиницях потужності;

δ – частка втрати потужності через зношення та вибуття;

I_t – інвестиції в нарощування потужності;

c_K – вартість створення одиниці виробничої потужності.

Модель відображає зміну виробничого потенціалу внаслідок інвестицій і вибуття ресурсів.

Водночас інвестиції можуть не забезпечувати миттєвого введення потужностей в експлуатацію. За необхідності модель доповнюється лагом інвестиційного процесу.

Розвиток компетентностей персоналу може бути представлений так:

$$H_{t+1} = (1 - \mu)H_t + \alpha T_t,$$

де H_t – накопичений запас компетентностей;

μ – коефіцієнт їх вибуття або застарівання;

T_t – інтенсивність навчання та розвитку персоналу;

α – параметр результативності навчання.

Наведена залежність відображає припущення, що компетентності формуються поступово, а їх підтримка потребує систематичних інвестицій у професійний розвиток.

Зазначені процеси можуть бути інтегровані в модель стратегічного розвитку, яка враховує також цифрові технології, попит, організаційні обмеження та інноваційну активність.

Наприклад, потенційний обсяг виробництва може визначатися через функцію:

$$Q_t^{\text{пот}} = F(K_t, H_t, D_t, A_t),$$

де D_t – рівень цифрово-технологічного розвитку;

A_t – організаційна ефективність.

Фактичний випуск залежатиме також від попиту та ресурсних обмежень.

Тому в спрощеній моделі можна визначити:

$$Q_t = \min\left(Q_t^{\text{пот}}, M_t\right),$$

де M_t – максимальний обсяг продукції, який може бути реалізований за умов поточного попиту.

Наведена модель має умовний характер і не враховує всіх можливих чинників, зокрема обмежень сировини, енергопостачання та логістики.

Проте вона дозволяє продемонструвати принципову відмінність між виробничими можливостями та фактичними результатами діяльності.

Зокрема, підприємство може збільшувати виробничий потенціал завдяки інвестиціям, але не досягати відповідного зростання продажів через недостатній попит.

У системно-динамічному моделюванні особливе значення мають підсилювальні та врівноважувальні зворотні зв'язки.

Підсилювальний зв'язок може формуватися за логікою представленою на рисунку 2.



Рисунок 2 – Підсилювальний зв'язок системно-динамічного моделювання

Водночас врівноважувальний зв'язок може виникати внаслідок обмеженості ресурсів (рис. 3).



Рисунок 3 – Врівноважувальний зв'язок системно-динамічного моделювання

Дослідження цих взаємозв'язків дозволяє оцінювати довгострокові наслідки стратегічних рішень, які можуть бути неочевидними під час статичного економічного аналізу.

3.5. Імітаційне моделювання та метод Монте-Карло

Одним із найбільш перспективних інструментів стратегічного аналізу в умовах невизначеності є імітаційне моделювання.

Його сутність полягає у відтворенні поведінки економічної або організаційної системи за допомогою формалізованої моделі, параметри якої можуть змінюватися відповідно до визначених сценаріїв.

Особливого значення імітаційні моделі набувають у ситуаціях, коли стратегічний результат залежить від великої кількості взаємопов'язаних чинників, частина яких має випадковий характер.

До таких чинників можуть належати коливання попиту, зміни цін, тривалість логістичних операцій, відмови обладнання, валютні курси та доступність ресурсів.

Український дослідник І. Довгий у праці, присвяченій системам планування ресурсного забезпечення на основі імітаційного моделювання, звертає увагу на необхідність комплексного врахування технологічних, організаційних, економічних та інституційних чинників [6].

Одним із поширених підходів є метод Монте-Карло, який передбачає багаторазове обчислення результатів моделі за випадкових реалізацій невизначених параметрів.

Наприклад, стратегічний проєкт може характеризуватися невизначеністю попиту, вартості сировини, строків реалізації та валютного курсу.

Замість використання одного прогнозного значення кожного параметра формується відповідний розподіл імовірностей.

У межах імітаційного експерименту здійснюється багаторазове генерування можливих значень параметрів, після чого розраховується відповідний результат стратегічного проєкту.

Це дозволяє отримати розподіл можливих значень чистої приведеної вартості, прибутку або іншого показника.

Наприклад, можна визначити ймовірність того, що стратегічний проєкт матиме від'ємну чисту приведену вартість:

$$P(NPV < 0) \approx \frac{N_{NPV<0}}{N},$$

де $N_{NPV<0}$ – кількість імітацій, у яких чиста приведена вартість виявилася від'ємною;

N – загальна кількість проведених імітацій.

Наведена оцінка є наближенням і залежить від прийнятих припущень щодо розподілів, їхніх параметрів і взаємозалежностей.

Особливу увагу необхідно приділяти кореляції ризикових чинників.

Наприклад, зміни валютного курсу, вартості імпортної сировини й логістичних витрат можуть бути взаємопов'язаними. Якщо модель формуватиме їх як повністю незалежні випадкові величини, результати оцінювання ризику можуть бути викривленими.

Водночас метод Монте-Карло не усуває невизначеності. Він дозволяє кількісно досліджувати її наслідки за встановлених припущень.

3.6. Цифрові двійники та моделювання виробничих процесів

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання цифрових двійників для моделювання виробничих і технологічних процесів.

Цифровий двійник (digital twin) являє собою цифрове представлення фізичного об'єкта або системи, яке може використовувати відповідні дані для відображення стану, аналізу поведінки, прогнозування та підтримки управлінських рішень.

Важливо розмежовувати цифрову модель, цифрову тінь і цифровий двійник.

Звичайна цифрова модель може створюватися без автоматизованого обміну даними з реальним об'єктом.

Цифрова тінь передбачає передавання даних від фізичного об'єкта до цифрового представлення, але не обов'язково забезпечує зворотну взаємодію.

Цифровий двійник у розвиненому розумінні передбачає тіснішу інтеграцію цифрового представлення та фізичної системи, хоча конкретний рівень автоматизації двостороннього обміну залежить від застосованої архітектури й стандарту.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик, О. В. Кузика та Я. Ю. Рябоволика [2] цифрове моделювання механічних процесів розглядається як інструмент стратегічного управління машинобудівним підприємством.

Важливим прикладом є можливість використання результатів технологічного моделювання для обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації обладнання, оптимізації конструктивних характеристик та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Європейські дослідники М. Слот, Р. Дамграве та Е. Люттерс у праці A Structured Digital Twinning Approach to Improve Decision-Making in Manufacturing SMEs обґрунтовують використання структурованого підходу до цифрового відображення виробничих систем малих і середніх підприємств. Автори представили результати двох кейсів, які продемонстрували практичну придатність запропонованої архітектури для інформаційної підтримки управлінських рішень [14].

У дослідженні С. Бласко Роман та співавторів запропоновано методологію пріоритизації цифрових двійників у виробничих системах із урахуванням потреб зацікавлених сторін, технологічної готовності, організаційної здійсненності та ризиків. Дослідження пов'язане з діяльністю Копенгагенської бізнес-школи та Орхуського університету (Данія) [15].

У контексті стратегічного розвитку цифрові двійники можуть використовуватися для оцінювання ефектів технологічної модернізації, визначення виробничих обмежень, моделювання альтернатив завантаження обладнання, прогнозування його технічного стану та дослідження наслідків зміни технологічних параметрів.

Однак для ухвалення стратегічного рішення результати інженерного моделювання необхідно інтегрувати з економічними показниками: інвестиційними витратами, продуктивністю, собівартістю, строками окупності, вимогами до персоналу та стратегічними ризиками.

Отже, цифровий двійник не є заміною комплексної моделі стратегічного розвитку, а виступає одним із її спеціалізованих інформаційно-аналітичних компонентів.

3.7. Комп'ютерні інструменти математичного та імітаційного моделювання

Розвиток цифрових технологій суттєво розширив доступність інструментів математичного, статистичного та імітаційного моделювання.

Для наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту можуть використовуватися електронні таблиці, статистичні програмні пакети, мови програмування, спеціалізовані системи оптимізації й імітаційного моделювання.

Вибір інструменту повинен визначатися характером дослідницької проблеми, рівнем складності моделі, типом даних і необхідністю забезпечення відтворюваності результатів.

Для підготовки аспірантів важливим є опанування відкритих інструментів аналізу даних.

Зокрема, у рекомендованій літературі навчальної дисципліни представлено посібник Г. Вікгема, М. Четінкая-Рундель та Г. Гролемунда R for Data Science, який розкриває підходи до підготовки, перетворення, візуалізації та аналізу даних із використанням мови R [21].

Для порівняння основних цифрових інструментів моделювання розглянемо табл. 5.7.

Таблиця 5.7 – Комп'ютерні інструменти моделювання стратегічного розвитку підприємства

Інструмент	**Основні можливості**	**Доцільність використання**	**Обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Microsoft Excel, Google Sheets	Розрахунки, фінансові моделі, сценарії, оптимізація через відповідні надбудови	Початкове фінансове та багатокритеріальне моделювання	Складність контролю великих моделей, ризик помилок формул
R	Статистичне моделювання, аналіз часових рядів, панельні моделі, візуалізація	Емпіричні дослідження, економетрика	Потреба в програмуванні та статистичних знаннях
Python	Обробка даних, прогнозування, оптимізація, машинне навчання, симуляції	Комплексне програмне моделювання стратегічних процесів	Вимоги до програмної реалізації та перевірки коду
Stata	Регресійний, панельний, часовий аналіз	Економетричні дослідження підприємств	Ліцензійні обмеження
MATLAB	Числове моделювання, оптимізація, аналіз динамічних систем	Складні математичні й інженерно-економічні моделі	Ліцензування, спеціалізована підготовка
Vensim, Stella	Системна динаміка, накопичувачі, потоки, зворотні зв'язки	Моделювання довгострокових ресурсних і організаційних процесів	Необхідність коректної специфікації динамічної системи
AnyLogic	Агентне, дискретно-подієве та системно-динамічне моделювання	Моделювання складних виробничих і логістичних систем	Висока складність розроблення та калібрування
Power BI, Tableau	Інформаційні панелі, аналіз і візуалізація показників	Стратегічний моніторинг та представлення результатів моделей	Не замінюють спеціалізовані методи причинного або імітаційного аналізу

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі функціонального призначення відповідних цифрових інструментів та методологічних підходів [4; 6; 18; 21].

Як свідчить табл. 5.7, різні комп'ютерні інструменти забезпечують неоднакові можливості моделювання.

Для відносно простих інвестиційних і сценарних розрахунків можуть бути достатніми електронні таблиці.

Для статистичного дослідження значної кількості підприємств доцільно використовувати спеціалізовані економетричні інструменти.

Для дослідження системних зворотних зв'язків, часових затримок та накопичення ресурсів можуть застосовуватися програмні засоби системної динаміки.

Для моделювання складних операційних і логістичних процесів доцільним може бути використання дискретно-подієвого або агентного моделювання.

Принципово важливо, що складність програмного забезпечення не є самостійним критерієм якості наукового дослідження.

Модель, розроблена в електронній таблиці з чітко визначеними припущеннями та перевіреними формулами, може бути науково обґрунтованішою за складну комп'ютерну симуляцію, структура якої не має належного теоретичного пояснення.

3.8. Приклад математичного моделювання стратегічних альтернатив підприємства

Для демонстрації можливостей математичного моделювання розглянемо умовний приклад вибору стратегії розвитку виробничого підприємства.

Підприємство розглядає три альтернативи.

Альтернатива А – органічне зростання. Передбачає модернізацію чинного виробництва, збільшення продуктивності та розширення реалізації на наявних ринках.

Альтернатива Б – експортна диверсифікація. Спрямована на вихід на додаткові міжнародні ринки, розвиток експортних каналів і адаптацію продукції до нових вимог.

Альтернатива В – цифрова трансформація. Передбачає інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію управлінських процесів і підвищення ефективності виробничої діяльності.

Для кожної альтернативи визначено початкові інвестиції та прогнозовані чисті грошові потоки протягом трьох років.

Прийнято однакову ставку дисконтування – 12 % річних. Усі грошові потоки наведено в умовно зіставних номінальних цінах; ліквідаційну вартість, податкові відмінності та додаткові інвестиції після початкового періоду для спрощення не враховано.

Чисту приведену вартість визначаємо за формулою:

$$NPV_j = -I_{0j} + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_{jt}}{(1+r)^t},$$

де NPV_j – чиста приведена вартість j-ї стратегічної альтернативи;

I_{0j} – початкові інвестиції;

CF_{jt} – чистий грошовий потік альтернативи в періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

Для систематизації вихідних даних і результатів розрахунків використаємо табл. 5.8.

Таблиця 5.8 – Приклад оцінювання стратегічних альтернатив підприємства за показником NPV

Показник	**Органічне зростання (А)**	**Експортна диверсифікація (Б)**	**Цифрова трансформація (В)**
1	**2**	**3**	**4**
Початкові інвестиції, млн грн	10,0	15,0	8,0
Чистий грошовий потік 1-го року, млн грн	5,0	5,0	3,0
Чистий грошовий потік 2-го року, млн грн	5,0	7,0	4,0
Чистий грошовий потік 3-го року, млн грн	5,0	9,0	6,0
Ставка дисконтування	12 %	12 %	12 %
NPV, млн грн	2,009	1,451	2,138
Місце за NPV	2	3	1

Джерело: авторський умовний розрахунок, розроблений із навчально-методичною метою. Дані не характеризують результати діяльності конкретного підприємства.

За результатами розрахунків, наведеними в табл. 5.8, усі три стратегічні альтернативи мають додатну чисту приведену вартість за встановлених припущень.

Найвище значення NPV має цифрова трансформація – приблизно 2,138 млн грн.

Органічне зростання забезпечує NPV на рівні 2,009 млн грн, а експортна диверсифікація – 1,451 млн грн.

Отримані результати свідчать про те, що за встановлених умов цифрова трансформація має найвище значення розрахованого фінансового критерію.

Проте зробити остаточний висновок щодо її стратегічної переваги виключно на основі NPV було б методологічно недостатньо.

По-перше, альтернативи характеризуються різними обсягами інвестицій і різною структурою грошових потоків.

По-друге, у розрахунках не враховано відмінності ризиків.

По-третє, окремі стратегічні результати можуть проявлятися за межами трирічного прогнозного періоду.

По-четверте, цифрова трансформація може створювати додаткові нематеріальні можливості, які не повністю враховані у фінансовій моделі.

По-п'яте, експортна диверсифікація може формувати довгострокові ринкові переваги, які потребують окремого оцінювання.

Тому для комплексного вибору доцільно доповнювати фінансову модель аналізом стратегічної відповідності, ресурсної готовності, ризиків та інноваційного потенціалу.

Особливо важливим є аналіз чутливості, який дозволяє встановити, наскільки результати розрахунків змінюються за альтернативних значень ключових параметрів.

Наприклад, за незмінних прогнозованих грошових потоків можна оцінити вплив зміни ставки дисконтування.

Результати відповідного умовного аналізу наведено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9 – Чутливість NPV стратегічних альтернатив до зміни ставки дисконтування

Ставка дисконтування	Органічне зростання, млн грн	Експортна диверсифікація, млн грн	Цифрова трансформація, млн грн
1	**2**	**3**	**4**
10 %	2,434	2,092	2,541
12 %	2,009	1,451	2,138
15 %	1,416	0,558	1,578

Джерело: авторський умовний розрахунок на основі вихідних даних табл. 5.8.

Як свідчить табл. 5.9, підвищення ставки дисконтування зменшує чисту приведену вартість усіх альтернатив.

Найбільша чутливість спостерігається для експортної диверсифікації, яка характеризується значнішими початковими інвестиціями та більшою часткою грошових потоків у пізніших періодах.

Водночас цифрова трансформація зберігає найвище значення NPV для всіх трьох розглянутих ставок.

Однак стійкість рейтингу до зміни лише одного параметра ще не означає, що альтернатива буде найкращою за всіх можливих умов.

Для більш повного оцінювання доцільно досліджувати зміну попиту, інвестиційних витрат, собівартості, валютних курсів, темпів реалізації проєктів і ризиків переривання діяльності.

Математичне моделювання дозволяє формувати кількісну основу стратегічного вибору, але якість управлінського рішення залежить від обґрунтованості вихідних припущень, повноти врахування стратегічних наслідків і коректності інтерпретації отриманих результатів.

4. Інтерпретація моделей для обґрунтування управлінських рішень

4.1. Значення інтерпретації результатів моделювання у стратегічному менеджменті

Завершальним і водночас одним із найвідповідальніших етапів моделювання процесів стратегічного розвитку є інтерпретація отриманих результатів та їх використання для обґрунтування управлінських рішень.

Математична або комп'ютерна модель сама по собі не визначає змісту управлінського рішення. Вона формує інформаційно-аналітичну основу, яка дозволяє порівнювати альтернативи, виявляти можливі залежності, оцінювати ризики та досліджувати наслідки управлінських дій.

Однак перетворення результатів моделювання на конкретне стратегічне рішення потребує економічного пояснення, критичної оцінки припущень і врахування організаційних можливостей підприємства.

Інтерпретація результатів стратегічного моделювання – це процес економічного, управлінського та наукового осмислення кількісних і якісних результатів моделі, спрямований на встановлення їхнього значення для досліджуваної проблеми, оцінювання обґрунтованості припущень і визначення можливих управлінських дій.

Принципово важливо, що однаковий числовий результат може мати різне управлінське значення залежно від характеру моделі та умов діяльності підприємства.

Наприклад, прогнозоване зростання продуктивності на 10 % може бути пов'язане з технологічною модернізацією, оптимізацією персоналу, підвищенням завантаження потужностей або зміною структури виробництва.

Відповідно, для формування управлінського висновку необхідно встановити, за рахунок яких чинників модель передбачає відповідний результат.

Особливо важливим є розмежування прогнозованого результату й фактично підтвердженого ефекту.

Якщо модель демонструє можливе зниження виробничих витрат після впровадження цифрової системи, це становить прогнозний результат за визначених умов. Лише після реалізації відповідних заходів та оцінювання їхніх фактичних наслідків можна робити висновки щодо результативності впровадження.

У дослідженні Г. Віаля Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda цифрова трансформація розглядається як процес, у якому цифрові технології формують передумови для стратегічних реакцій організацій, зміни способів створення цінності та подолання організаційних бар'єрів [17]. Автор наголошує на необхідності врахування не лише технологічних можливостей, а й управлінських, структурних та етичних аспектів цифрових змін.

Інтерпретація результатів моделювання повинна охоплювати не лише економічні показники, а й характер організаційних перетворень, ресурсну здійсненність та можливі довгострокові наслідки стратегічних рішень.

4.2. Перевірка адекватності, надійності та прогнозної спроможності моделі

Перед використанням результатів моделювання для обґрунтування управлінських рішень необхідно здійснити перевірку відповідності моделі досліджуваній проблемі.

У сучасній методології моделювання доцільно розмежовувати верифікацію, валідацію, калібрування та аналіз стійкості результатів.

Верифікація моделі спрямована на перевірку правильності її математичної або програмної реалізації. Вона передбачає контроль формул, алгоритмів, одиниць вимірювання, обмежень і коректності програмного коду.

Наприклад, верифікація фінансової моделі повинна включати перевірку правильності дисконтування грошових потоків, відображення інвестиційних витрат і застосування однакових часових інтервалів.

Валідація моделі передбачає оцінювання того, наскільки структура та результати моделі відповідають досліджуваному об'єкту й визначеній меті моделювання.

Для прогнозної моделі це може включати порівняння прогнозованих значень із фактичними даними, які не використовувалися для оцінювання параметрів.

Калібрування характеризує процес налаштування параметрів моделі відповідно до емпіричних даних.

Аналіз стійкості дозволяє визначити, наскільки результати моделювання залежать від зміни параметрів, способів вимірювання, складу вибірки або інших модельних припущень.

Особливого значення набуває проблема надмірного пристосування моделі до вихідних даних.

Модель може дуже точно відтворювати історичні спостереження, але формувати ненадійні прогнози за межами досліджуваного періоду.

Тому для оцінювання прогнозної спроможності доцільно використовувати перевірку на відкладеній вибірці, часову перехресну перевірку та порівняння з простішими базовими прогнозами.

Водночас у дослідженнях стратегічного розвитку, де кількість доступних спостережень часто є обмеженою, необхідно критично оцінювати доцільність застосування складних алгоритмів машинного навчання.

Висока складність моделі за недостатнього обсягу даних може знижувати її надійність та інтерпретованість.

Для систематизації основних напрямів перевірки моделей стратегічного розвитку використаємо табл. 5.10.

Результати, представлені в табл. 5.10, свідчать, що перевірка якості моделі повинна охоплювати не лише правильність математичних обчислень, а й відповідність теоретичній проблемі та практичним умовам діяльності підприємства.

Таблиця 5.10 – Основні напрями перевірки моделей стратегічного розвитку підприємства

Напрям перевірки	**Основне дослідницьке питання**	**Можливі методи перевірки**	**Значення для управлінського рішення**
1	**2**	**3**	**4**
Теоретична обґрунтованість	Чи відповідає структура моделі науковим положенням?	Аналіз літератури, експертна оцінка	Забезпечення змістової відповідності
Верифікація	Чи правильно реалізовано формули й алгоритми?	Тестові обчислення, перевірка коду, контроль одиниць	Запобігання технічним помилкам
Валідація	Чи відображає модель суттєві характеристики реальної системи?	Порівняння з фактичними даними, експертна перевірка	Оцінювання придатності моделі
Калібрування	Чи відповідають параметри емпіричним характеристикам?	Оцінювання параметрів за даними	Підвищення обґрунтованості розрахунків
Прогнозна перевірка	Чи здатна модель відтворювати нові спостереження?	Перевірка на відкладених даних, часовий аналіз	Оцінювання надійності прогнозів
Аналіз чутливості	Як зміна параметрів впливає на результати?	Однофакторний, багатофакторний аналіз	Визначення критичних чинників
Стрес-тестування	Що відбувається за несприятливих умов?	Кризові сценарії, моделювання порушень	Оцінювання стійкості стратегічного рішення
Перевірка відтворюваності	Чи можна повторити дослідження за тими самими даними?	Документування, збереження коду й параметрів	Підвищення прозорості та наукової надійності

Джерело: авторська систематизація на основі методологічних підходів [15; 18; 21; 23; 24].

Наприклад, модель може бути математично правильною, але недостатньо придатною для стратегічного управління, якщо вона не враховує критичних ресурсних обмежень.

Аналогічно, модель може демонструвати високу прогнозну точність, але залишатися непридатною для оцінювання причинних наслідків конкретного управлінського втручання.

Отже, якість моделювання визначається узгодженістю теоретичних припущень, математичної реалізації, емпіричної перевірки та можливостей управлінського використання.

4.3. Інтерпретація стратегічних сценаріїв і управління невизначеністю

Сценарне моделювання дозволяє оцінювати можливі результати стратегічних альтернатив за різних умов розвитку зовнішнього середовища.

Водночас його управлінська цінність полягає не лише у визначенні декількох прогнозних значень, а й у дослідженні причин, які формують відмінності між сценаріями.

Для стратегічного менеджменту важливо встановлювати, які чинники визначають успішність окремої альтернативи, за яких умов її результативність погіршується та які управлінські рішення можуть зменшувати негативні наслідки.

Наприклад, стратегія міжнародної експансії може бути привабливою за умов стабільного зовнішнього попиту та доступної логістики, але характеризуватися значними ризиками в разі порушення міжнародних ланцюгів постачання.

Тому доцільно формувати сценарії, які відрізняються не лише числовими значеннями, а й змістом управлінських і зовнішніх умов.

Для порівняння стратегічних альтернатив підприємства можна використовувати три сценарії.

Базовий сценарій відображає найбільш обґрунтовані припущення щодо ринкових, технологічних і фінансових умов розвитку.

Сприятливий сценарій передбачає реалізацію позитивних умов, зокрема зростання попиту, підвищення продуктивності та покращення доступу до фінансування.

Стресовий сценарій характеризує можливість суттєвих негативних відхилень, зокрема скорочення попиту, зростання витрат, порушення постачання або технологічних збоїв.

Важливо, що сценарій не слід автоматично ототожнювати з прогнозом. Сценарне моделювання спрямоване на дослідження можливих умов і наслідків, тоді як прогноз передбачає оцінювання найбільш імовірного або очікуваного майбутнього стану за встановленою методикою.

Для формування науково обґрунтованих управлінських висновків необхідно аналізувати не лише абсолютний рівень результативності, а й стійкість альтернативи до несприятливих змін.

Наприклад, стратегічна альтернатива з найвищим очікуваним прибутком може бути менш прийнятною, якщо її реалізація супроводжується високою ймовірністю критичних фінансових втрат.

Натомість альтернатива з помірнішою очікуваною результативністю може забезпечувати вищу організаційну стійкість.

Сценарний аналіз дозволяє доповнювати традиційний критерій максимізації результату критерієм прийнятності ризику та здатності до стратегічної адаптації.

4.4. Інтерпретація результатів аналізу чутливості

Аналіз чутливості є важливим інструментом встановлення того, які параметри моделі найбільшою мірою впливають на результативність стратегічного рішення.

На відміну від загального сценарного аналізу, який передбачає формування цілісних альтернативних станів зовнішнього середовища, аналіз чутливості дозволяє досліджувати вплив зміни окремих параметрів або їхніх комбінацій.

Наприклад, результативність стратегії цифрової трансформації може залежати від початкових інвестицій, тривалості впровадження, досягнутого зменшення витрат, рівня використання цифрових технологій і потреби в навчанні персоналу.

Якщо модель демонструє високу чутливість NPV до строків упровадження цифрової системи, управлінський висновок може полягати в необхідності посилення проєктного контролю та зменшення ризику затримок.

Якщо найбільший вплив має економія операційних витрат, доцільно приділити особливу увагу перевірці реалістичності цього припущення.

На методичному рівні відносна чутливість результату до параметра може визначатися через еластичність:

$$E_{Y,X} = \frac{\partial Y}{\partial X} \cdot \frac{X}{Y},$$

де EY,X – еластичність результативного показника Y за параметром X.

Для дискретних змін може використовуватися наближена оцінка:

$$E_{Y,X} \approx \frac{\Delta Y / Y}{\Delta X / X}.$$

Наведена форма застосовна, якщо знаменники не дорівнюють нулю, а порівнювані зміни є коректно визначеними.

Значення еластичності дозволяє оцінювати відносну реакцію результативного показника на зміну відповідного параметра.

Проте для складних нелінійних моделей локальна еластичність може не відображати поведінки системи за значних відхилень параметрів.

Тому доцільно поєднувати локальний аналіз чутливості з багатофакторним сценарним моделюванням і перевіркою критичних меж.

У стратегічному менеджменті особливо важливим є визначення порогових значень, за яких змінюється доцільність реалізації стратегічної альтернативи.

Наприклад, можна встановити мінімальний рівень попиту, за якого інвестиційний проєкт зберігає додатну чисту приведену вартість, або максимальне зростання вартості ресурсів, яке підприємство може витримати без критичного погіршення результативності.

Відповідні порогові значення можуть використовуватися для формування системи раннього попередження та визначення умов коригування стратегії.

4.5. Перетворення результатів моделювання на управлінські рішення

Важливим завданням стратегічного менеджменту є перетворення аналітичних результатів моделі на конкретні управлінські рішення.

Цей процес потребує узгодження інформації, отриманої в результаті моделювання, зі стратегічними цілями, ресурсними можливостями та організаційними механізмами підприємства.

Наприклад, якщо модель демонструє економічну доцільність технологічної модернізації, управлінське рішення повинно враховувати не лише прогнозований фінансовий ефект, а й доступність обладнання, потребу в навчанні персоналу, строки впровадження, технологічні ризики та вплив на безперервність виробництва.

У такому випадку результат моделювання є основою для формування інвестиційного рішення, проєктного плану, ресурсного бюджету та системи показників контролю.

Особливого значення набуває розмежування стратегічного, тактичного й операційного рівнів використання модельних результатів.

На стратегічному рівні моделювання може використовуватися для вибору довгострокової траєкторії розвитку.

На тактичному – для формування програм реалізації стратегії, розподілу ресурсів і визначення послідовності проєктів.

На операційному – для коригування виробничих, логістичних, фінансових та інших процесів.

Для систематизації можливостей використання результатів моделювання на різних рівнях управління розглянемо табл. 5.11.

Таблиця 5.11 – Використання результатів стратегічного моделювання на різних рівнях управління підприємством

Рівень управління	**Основні результати моделювання**	**Можливі управлінські рішення**	**Показники контролю**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічний	Порівняння довгострокових альтернатив, оцінка NPV, ризиків і конкурентних перспектив	Вибір стратегії, визначення інвестиційних пріоритетів	Досягнення стратегічних цілей, рентабельність інвестицій
Тактичний	Прогноз ресурсних потреб, оцінювання проєктного портфеля	Розподіл бюджетів, формування програм розвитку	Виконання бюджетів, терміни реалізації
Виробничий	Моделювання потужностей, продуктивності та технологічних обмежень	Модернізація обладнання, планування виробництва	Продуктивність, простої, собівартість
Фінансовий	Прогноз грошових потоків і потреби у фінансуванні	Залучення капіталу, коригування фінансового плану	Ліквідність, грошові потоки, боргове навантаження
Інноваційний	Оцінювання інноваційних альтернатив і технологічної готовності	Формування портфеля інноваційних проєктів	Результативність інновацій, виконання етапів
Логістичний	Імітація постачання та ресурсних порушень	Диверсифікація постачальників, резервування ресурсів	Тривалість постачання, частота порушень
Ризик-менеджмент	Розподіли можливих втрат, стресові сценарії	Превентивні заходи, резервні сценарії	Критичні ризики, час реагування та відновлення

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 4; 6; 12; 14; 15; 18; 24].

Як свідчить табл. 5.11, результати моделювання можуть використовуватися на різних рівнях менеджменту, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами та практичними управлінськими заходами.

Проте для забезпечення такої узгодженості необхідно формувати єдину систему показників, інформаційних потоків, процедур контролю й відповідальності.

Важливу роль можуть відігравати цифрові панелі управління, які дозволяють представляти основні результати моделювання, прогнозні відхилення та показники реалізації стратегічних рішень.

Водночас інформаційна панель не повинна обмежуватися візуалізацією числових значень. Вона має забезпечувати розуміння характеру змін, рівня невизначеності та необхідних управлінських дій.

4.6. Прозорість, відтворюваність і відповідальність у використанні цифрових моделей

Поширення цифрових аналітичних інструментів і систем штучного інтелекту формує нові вимоги до якості та відповідальності управлінського моделювання.

Особливого значення набуває питання прозорості моделей, оскільки складні алгоритми можуть формувати результати, логіка яких є недостатньо зрозумілою для керівництва підприємства.

У стратегічному менеджменті це створює ризик прийняття управлінських рішень без належного розуміння припущень, обмежень та умов застосування моделі.

Для підвищення наукової та практичної надійності необхідно забезпечувати документування використаних даних, джерел інформації, математичних залежностей, параметрів, методів оцінювання та процедур перевірки.

Окреме значення має питання інформаційної безпеки.

Моделі стратегічного розвитку можуть використовувати конфіденційні фінансові, виробничі, комерційні та кадрові дані підприємства. Тому їх застосування повинно відповідати вимогам щодо захисту інформації, управління доступом та належного використання корпоративних даних.

У сучасних дослідженнях цифрової трансформації підкреслюється, що результативність цифрових технологій визначається не лише їхніми технічними можливостями, а й якістю організаційного управління, розвитком компетентностей і здатністю підприємства управляти змінами [17].

Відповідно, використання моделей стратегічного розвитку має ґрунтуватися на принципі управлінського контролю над аналітичним рішенням.

Це означає, що модель повинна підтримувати професійне управлінське судження, а не підміняти його.

Особливо важливо дотримуватися цього принципу під час використання алгоритмів машинного навчання, які можуть демонструвати високу прогнозну точність, але недостатньо пояснювати внутрішню логіку встановлених залежностей.

У таких випадках доцільно використовувати інструменти пояснюваного моделювання, перевірку результатів експертами та процедури незалежного контролю критичних припущень.

4.7. Інтегрований механізм використання моделей для стратегічного управління підприємством

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання дозволяє запропонувати інтегрований механізм використання моделей для обґрунтування стратегічних рішень підприємства в умовах цифровізації та глобалізації.

В основу механізму покладено послідовне поєднання теоретичного осмислення стратегічної проблеми, формування концептуальної структури, математичної формалізації, інформаційного забезпечення, комп'ютерного моделювання та управлінської інтерпретації результатів.

На першому етапі визначається стратегічна проблема, встановлюються цілі моделювання та межі досліджуваної системи.

На другому етапі здійснюється аналіз наукових концепцій і формування теоретичної основи майбутньої моделі.

На третьому етапі визначаються ключові змінні, припущення, можливі причинні механізми та дослідницькі гіпотези.

На четвертому етапі здійснюється операціоналізація змінних, визначаються показники та формуються вимоги до інформаційної бази.

На п'ятому етапі обирається математичний або імітаційний метод, який найбільшою мірою відповідає характеру досліджуваної проблеми.

На шостому етапі здійснюються програмна реалізація, параметризація та перевірка моделі.

На сьомому етапі формуються альтернативні сценарії стратегічного розвитку підприємства.

На восьмому етапі проводиться математичне або комп'ютерне оцінювання сценаріїв, визначаються прогнозовані результати та ризики.

На дев'ятому етапі здійснюються аналіз чутливості, стрес-тестування та перевірка стійкості результатів.

На десятому етапі проводиться економічна й управлінська інтерпретація отриманих результатів.

На одинадцятому етапі формується науково обґрунтоване рішення щодо вибору пріоритетної стратегічної альтернативи.

На дванадцятому етапі здійснюється моніторинг результатів реалізації рішення, уточнення параметрів моделі та адаптивне коригування стратегічних орієнтирів.

Узагальнено інтегрований механізм представлено на рисунку 4.



Рисунок 4 – Інтегрований механізм моделювання стратегічного розвитку підприємства

Принципове значення запропонованого механізму полягає в тому, що він поєднує наукову логіку побудови та перевірки моделі з практичними потребами стратегічного менеджменту.

Водночас механізм має концептуальний характер і потребує адаптації відповідно до особливостей підприємства, характеру дослідницької проблеми та доступних інформаційних ресурсів.

Для аспірантів спеціальності D3 «Менеджмент» така логіка може виступати методологічною основою підготовки самостійних досліджень із проблем стратегічного та інноваційного розвитку.

Особливо перспективними є дослідження, спрямовані на розроблення інтегрованих моделей впливу цифрової зрілості, організаційної адаптивності та міжнародної інтеграції на стратегічну результативність підприємств.

Водночас для забезпечення наукової новизни недостатньо лише запропонувати нову схематичну послідовність управлінських процесів. Необхідно встановити, які теоретичні положення уточнюються, які нові залежності перевіряються та яким чином запропонована модель розширює можливості пояснення або прогнозування стратегічного розвитку підприємства.

Отже, інтерпретація результатів моделювання є завершальною ланкою науково обґрунтованого стратегічного вибору, яка забезпечує перетворення концептуальних, математичних і комп'ютерних моделей на інформаційно-аналітичну основу формування управлінських рішень, оцінювання ризиків та адаптивного розвитку підприємства.

Висновки до теми 5

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства є важливим інструментом сучасного менеджменту, який забезпечує формалізацію складних економічних, організаційних і технологічних залежностей, дослідження альтернативних траєкторій розвитку та підвищення обґрунтованості довгострокових управлінських рішень.

По-перше, цифровізація та глобалізація суттєво змінюють умови стратегічного розвитку підприємств і розширюють можливості використання математичних та інформаційно-аналітичних методів управління. Зростання доступності даних, поширення цифрових платформ, автоматизованих систем і комп'ютерного моделювання створює передумови для більш комплексного дослідження стратегічних процесів. Водночас посилення міжнародної економічної взаємозалежності потребує врахування зовнішньоторговельних, валютних, логістичних, інституційних і безпекових чинників.

По-друге, концептуальне моделювання становить вихідну основу наукового дослідження стратегічного розвитку, оскільки забезпечує визначення ключових змінних, характеру взаємозв'язків, теоретичних припущень та очікуваних результатів. Особливого значення набуває коректне розмежування незалежних, залежних, проміжних, модераторних і контрольних змінних, а також формування дослідницьких гіпотез, які можуть бути перевірені за допомогою відповідних наукових методів.

По-третє, математичне та комп'ютерне моделювання дозволяє здійснювати кількісне оцінювання стратегічних альтернатив, аналізувати вплив ресурсних обмежень, прогнозувати економічні результати й досліджувати поведінку підприємства за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Використання економетричних, оптимізаційних, системно-динамічних та імітаційних моделей формує можливості для поглибленого аналізу управлінських процесів, однак потребує належної теоретичної обґрунтованості та перевірки достовірності результатів.

По-четверте, особливе значення в умовах цифрової трансформації мають цифрові двійники, аналітичні інформаційні системи та сучасні програмні інструменти моделювання. Їх використання дозволяє поєднувати технологічні характеристики виробничих процесів із фінансово-економічними та стратегічними параметрами діяльності підприємства. Водночас результативність цифрового моделювання визначається не лише технічними можливостями програмного забезпечення, а й якістю даних, компетентностями персоналу, організаційною готовністю та відповідністю моделей стратегічним завданням.

По-п'яте, інтерпретація результатів моделювання повинна ґрунтуватися на системному поєднанні економічного аналізу, перевірки моделі, оцінювання ризиків, аналізу чутливості та управлінської експертизи. Математично оптимальне рішення не завжди є стратегічно доцільним, якщо не враховує критичних ресурсних, технологічних, правових, соціальних або організаційних обмежень.

По-шосте, наукова результативність моделювання визначається не кількістю формул або складністю комп'ютерних алгоритмів, а здатністю моделі забезпечувати теоретично обґрунтоване пояснення

досліджуваного явища, перевірку наукових припущень, прогнозування можливих результатів і формування нових знань у сфері менеджменту.

У цьому контексті важливими залишаються принципи системного управління інноваціями, узгодження стратегічних цілей, ресурсів, управлінських процесів і результатів, які також відображено у вимогах ISO 56001:2024 щодо систем управління інноваціями [20].

Для українських підприємств особливого значення набуває розроблення моделей, які одночасно враховують цифрову зрілість, інноваційний потенціал, ресурсні обмеження, міжнародну інтеграцію та необхідність забезпечення організаційної стійкості в умовах воєнних і ринкових викликів.

Отже, моделювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобалізації доцільно розглядати як інтегрований науково-управлінський процес, що поєднує концептуалізацію стратегічної проблеми, математичну формалізацію взаємозв'язків, комп'ютерне дослідження альтернативних сценаріїв, перевірку результатів та їх інтерпретацію для формування обґрунтованих і адаптивних управлінських рішень.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Riabovolyk T., Kuzyk O., Riabovolyk Y. Digital Modeling of Mechanical Processes as a Tool for Strategic Management of a Machine-Building Enterprise. Modern Engineering and Innovative Technologies. 2026. Vol. 2, No. 44-02. P. 36–49. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2026-44-02-029.

3. Suprunenko S., Pishenina T., Pitel N., Voronkova A., Riabovolyk T. Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises. Futurity Economics & Law. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 131–147. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08.

4. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/df3a7f81-55b3-4f33-8ae2-ade7a00171d6.

6. Довгий І. Фактори розвитку систем планування ресурсного забезпечення на основі імітаційного моделювання. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-84.

7. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital Transformation as a Tool for Creating an Inclusive Economy in Ukraine during Wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

8. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

9. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

Європейські статистичні, аналітичні та наукові джерела

10. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2026 Edition. Luxembourg : European Commission, 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/interactive-publications/digitalisation-2026.

11. European Commission. State of the Digital Decade 2026: Closing Structural Gaps and Mobilising Investments for 2030 and Beyond. Brussels, 2026. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2026-closing-structural-gaps-and-mobilising-investments-2030-and-beyond.

12. Eurostat. 80% of EU Enterprises Report Global Value Chain Constraints. News article, 3 December 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251203-1.

13. OECD. The OECD Going Digital Measurement Roadmap 2026. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-going-digital-measurement-roadmap-2026_b455e132-en.html.

14. Slot M., Damgrave R., Lutters E. A Structured Digital Twinning Approach to Improve Decision-Making in Manufacturing SMEs. CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology. 2024. Vol. 55. P. 359–374. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2024.10.010.

15. Blasco Román S., Böttjer T. A Methodological Approach to Prioritize Digital Twin Development in Manufacturing. Applied Stochastic Models in Business and Industry. 2025. Vol. 41, No. 3. Article e2889. DOI: https://doi.org/10.1002/asmb.2889.

16. Werner A., Schuseil F., Hämmerle M., Schaper S., Hölzle K. Modular Digital Twin – An Approach for Generating and Exploiting Product Sustainability Information towards Service-Oriented Business Models. International Journal of Production Research. 2025. Vol. 63, No. 3. P. 992–1010. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2366997.

17. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

18. Sterman J. D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000. URL: https://www.mheducation.com/highered/product/Business-Dynamics-Sterman.html.

19. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Міжнародні методологічні джерела та стандарти

20. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

21. Wickham H., Çetinkaya-Rundel M., Grolemund G. R for Data Science: Import, Tidy, Transform, Visualize, and Model Data. 2nd ed. Sebastopol : O'Reilly Media, 2023. URL: https://r4ds.hadley.nz/.

22. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI:

https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

23. OECD/European Union/European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en.

24. Thomas D. Economics of Digital Twins: Costs, Benefits, and Economic Decision Making. National Institute of Standards and Technology, 2024. URL: https://www.nist.gov/publications/economics-digital-twins-costs-benefits-and-economic-decision-making.

Методична примітка. У лекції розмежовано положення, представлені в наукових публікаціях, та авторські навчально-методичні узагальнення. Запропоновані класифікації, концептуальні залежності, математичні моделі та розрахункові приклади не слід розглядати як емпірично підтверджені результати для конкретного підприємства. Для використання цих моделей у дисертаційному дослідженні необхідно забезпечити належну операціоналізацію змінних, обґрунтування параметрів, перевірку адекватності та відтворюваності результатів.

ТЕМА 6.
УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

План теми:

1. Трансформація стратегічних цілей на управлінські рішення і дії.
2. Узгодження повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення.
3. Організаційні механізми реалізації стратегії в цифровому та глобальному середовищі.
4. Аналіз причин розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням.

1. Трансформація стратегічних цілей на управлінські рішення і дії

1.1. Теоретико-методологічні засади управління реалізацією стратегії розвитку підприємства

У сучасному стратегічному менеджменті формування довгострокової стратегії розвитку підприємства є важливою, але недостатньою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності та економічної результативності. Навіть науково обґрунтована стратегія, яка враховує ресурсний потенціал підприємства, перспективи ринкового попиту, інноваційні можливості та зміни зовнішнього середовища, не гарантує досягнення очікуваних результатів без відповідної системи організаційного забезпечення й управління її реалізацією.

В умовах цифровізації та глобалізації проблема реалізації стратегії набуває особливого значення, оскільки процес стратегічного розвитку характеризується зростанням складності управлінських взаємозв'язків, прискоренням технологічних трансформацій, поширенням мережевих форм організації діяльності та необхідністю координації значної кількості внутрішніх і зовнішніх учасників.

Відповідно, ефективність стратегічного менеджменту залежить не лише від правильності визначення стратегічних цілей, а й від здатності підприємства трансформувати їх на конкретні управлінські рішення, забезпечувати узгодженість дій структурних підрозділів, формувати необхідне ресурсне забезпечення, контролювати виконання та своєчасно реагувати на зміни умов діяльності.

У працях З. Є. Шершньової стратегічне управління розглядається як комплексна система, що охоплює аналіз середовища, визначення цілей, формування стратегій, їх реалізацію та стратегічний контроль. Важливим положенням цього підходу є розуміння взаємозалежності стратегічних рішень і внутрішньої системи управління підприємством [1].

Теоретичний розвиток зазначених положень відображений у дослідженнях Р. Каплана та Д. Нортона, які обґрунтували необхідність узгодження стратегічних цілей, системи показників, бюджетування, управлінських процесів та організаційного навчання.

Зокрема, у праці The Office of Strategy Management автори звертають увагу на розрив між формуванням стратегії та її практичною реалізацією і пропонують створення спеціалізованого координаційного механізму стратегічного управління [13].

У подальшому дослідженні Mastering the Management System Р. Каплан і Д. Нортон розглядають стратегічне та операційне управління як взаємопов'язані складові єдиної системи, у якій стратегічні цілі повинні знаходити відображення у процесах, ресурсних рішеннях та оцінюванні результативності діяльності підприємства [14].

Важливе значення для сучасного розуміння проблеми має дослідження Д. Салла, Р. Гомкес і Ч. Салла Why Strategy Execution Unravels–and What to Do About It. Автори звертають увагу на те, що проблеми реалізації стратегії не обмежуються недостатнім доведенням цілей до працівників або відсутністю виконавської дисципліни. Вони значною мірою пов'язані з недостатньою міжфункціональною координацією, низькою адаптивністю, суперечностями між підрозділами та обмеженими можливостями менеджерів середньої ланки впливати на виконання стратегічних рішень [15].

У сучасних українських дослідженнях зазначена проблематика набуває додаткового значення через необхідність забезпечення організаційної стійкості в умовах воєнних ризиків, технологічних змін і нестабільності економічного середовища.

Зокрема, Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук досліджують сучасні технології антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в умовах Індустрії 5.0. Авторки наголошують на значенні системних управлінських механізмів забезпечення стійкості й сталості діяльності організацій [2].

У контексті реалізації стратегії це означає необхідність інтеграції антикризових процедур, моніторингу ризиків та адаптивних управлінських рішень у загальну систему стратегічного розвитку підприємства.

На основі узагальнення зазначених підходів управління реалізацією стратегії розвитку підприємства доцільно визначати як цілеспрямований, організаційно й ресурсно забезпечений процес трансформації стратегічних цілей і пріоритетів у систему взаємопов'язаних управлінських рішень, програм, проєктів та операційних дій, який передбачає розподіл повноважень і відповідальності, координацію виконавців, моніторинг результативності й адаптивне коригування діяльності для досягнення бажаного довгострокового стану підприємства.

Принциповою особливістю такого трактування є розуміння реалізації стратегії не як механічного виконання попередньо сформованого плану, а як динамічного процесу управління стратегічними змінами.

Це означає, що підприємство повинно забезпечувати не лише виконання запланованих заходів, а й здатність переглядати їхню послідовність, ресурсне забезпечення та способи реалізації відповідно до отриманих результатів і змін зовнішнього середовища.

Водночас необхідно розмежовувати зміну способів реалізації стратегії та перегляд її фундаментальних цілей. Оперативне коригування окремих заходів не обов'язково повинно супроводжуватися зміною довгострокових стратегічних орієнтирів.

1.2. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління

Однією з основних передумов ефективної реалізації стратегії є забезпечення узгодженості управлінських рішень на різних рівнях менеджменту.

На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі підприємства, напрями розвитку, конкурентні пріоритети та очікувані результати організаційно-економічних перетворень.

На тактичному рівні стратегічні орієнтири конкретизуються через програми розвитку, функціональні плани, інвестиційні рішення, проєкти та розподіл ресурсів між структурними підрозділами.

На операційному рівні забезпечується безпосереднє виконання конкретних завдань, виробничих і управлінських процедур, технологічних операцій та поточний контроль результатів.

Однак зазначені рівні не повинні розглядатися як ізольовані елементи управлінської системи.

Їхня взаємодія передбачає не лише передавання завдань від керівництва до виконавців, а й надходження інформації про фактичні результати, проблеми, ресурсні обмеження та нові можливості з операційного рівня на тактичний і стратегічний.

Наприклад, стратегічна ціль підвищення конкурентоспроможності може потребувати модернізації виробництва, цифровізації управління та розвитку компетентностей персоналу.

На тактичному рівні відповідні напрями конкретизуються через інвестиційну програму, проєкт упровадження цифрової системи та план професійного навчання.

На операційному рівні здійснюються закупівля обладнання, налаштування програмного забезпечення, проведення навчання, тестування процесів і контроль виконання встановлених показників.

Для систематизації змісту управлінських рішень на різних рівнях реалізації стратегії доцільно розглянути табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління реалізацією стратегії підприємства

Рівень управління	**Основний зміст рішень**	**Інструменти реалізації**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічний	Визначення довгострокових цілей, напрямів і пріоритетів розвитку	Стратегія підприємства, стратегічна карта, цільові показники	Формування перспективної траєкторії розвитку
Тактичний	Конкретизація стратегічних цілей через програми, проєкти й ресурсні рішення	Програми розвитку, дорожні карти, бюджети, портфелі проєктів	Організаційне та ресурсне забезпечення стратегічних змін
Операційний	Виконання конкретних заходів, процесів і завдань	Операційні плани, регламенти, графіки, цифрові інформаційні системи	Досягнення запланованих проміжних результатів
Контрольно-аналітичний	Порівняння результатів, виявлення відхилень, підготовка коригувальних рішень	KPI, інформаційні панелі, управлінська звітність, аналіз ризиків	Підтримка результативності та адаптивності реалізації стратегії

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 6; 12–14; 19].

Наведена в табл. 6.1 характеристика свідчить, що ефективність реалізації стратегії визначається послідовністю переходу від загальних орієнтирів до конкретних управлінських дій.

При цьому контрольно-аналітична діяльність повинна здійснюватися на всіх рівнях управління, а не існувати виключно як окрема завершальна процедура.

Для підприємств, які реалізують складні програми цифрової або технологічної трансформації, особливого значення набуває міжрівнева координація. Вона дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з реальними технологічними можливостями, кадровими компетентностями та обмеженнями виробничих процесів.

1.3. Каскадування стратегічних цілей як механізм їх перетворення на управлінські дії

Одним із найбільш поширених підходів до забезпечення узгодженості стратегічних і поточних управлінських рішень є каскадування стратегічних цілей.

Каскадування стратегічних цілей являє собою процес послідовної конкретизації загальних довгострокових орієнтирів підприємства на рівні функціональних напрямів, структурних підрозділів, програм, проєктів і безпосередніх виконавців.

Його основне призначення полягає у формуванні чіткого зв'язку між стратегічними результатами підприємства та повсякденними управлінськими діями.

Наприклад, стратегічна ціль підвищення продуктивності підприємства може бути конкретизована через декілька взаємопов'язаних напрямів: технологічну модернізацію, цифровізацію бізнес-процесів, скорочення виробничих простоїв, удосконалення логістики та розвиток компетентностей персоналу.

Для кожного напряму визначаються конкретні цілі, відповідальні суб'єкти, необхідні ресурси, терміни реалізації та показники результативності.

Проте каскадування не повинно зводитися до механічного розподілу одного показника між усіма підрозділами.

Наприклад, стратегічна ціль збільшення частки ринку не може бути безпосередньо трансформована в однакові кількісні завдання для виробничого, фінансового, кадрового та інформаційно-технологічного підрозділів.

Кожна функція повинна отримувати завдання, які відповідають її реальному внеску у формування стратегічного результату.

У цьому контексті важливим є розмежування результатів (outcomes) та безпосередніх продуктів виконання (outputs).

Наприклад, упровадження ERP-системи є результатом реалізації конкретного проєкту, але його не слід автоматично ототожнювати з підвищенням продуктивності або конкурентоспроможності.

Стратегічний ефект може виникнути лише тоді, коли впроваджена система реально використовується для покращення управлінських процесів.

Для практичного пояснення логіки каскадування доцільно розглянути приклад, представлений у табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Приклад каскадування стратегічної цілі підприємства на управлінські рішення та практичні дії

Рівень конкретизації	**Зміст стратегічної або управлінської цілі**	**Відповідальні суб'єкти**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Корпоративна стратегічна ціль	Підвищити продуктивність праці на 20 % протягом трьох років	Генеральний директор, керівництво підприємства	Зростання економічної результативності
Виробничий напрям	Скоротити непродуктивні простої обладнання	Виробничий директор, технічна служба	Підвищення доступності обладнання
Цифровий напрям	Інтегрувати основні виробничі та управлінські дані	IT-підрозділ, керівники процесів	Покращення інформаційного забезпечення рішень
Кадровий напрям	Сформувати компетентності для роботи з новими технологіями	HR-підрозділ, керівники виробництва	Підвищення професійної готовності персоналу
Проєктний рівень	Реалізувати проєкт цифрового моніторингу обладнання	Керівник проєкту, міжфункціональна команда	Функціонування системи моніторингу
Операційний рівень	Здійснювати моніторинг, реагування на відхилення та профілактичні заходи	Майстри, інженери, оператори	Зменшення частоти та тривалості простоїв
Рівень стратегічного контролю	Оцінювати зміну продуктивності та внесок окремих заходів	Економічна служба, керівництво	Виявлення результатів і потреби в коригуванні

Джерело: авторський умовний приклад на основі [1; 12–14; 18]. Цільові значення наведені для навчально-методичних цілей.

Представлений у табл. 6.2 підхід демонструє, що реалізація стратегічної цілі потребує узгодженої участі різних функціональних підрозділів.

Водночас сама наявність відповідальних виконавців і встановлених показників не гарантує досягнення результату. Необхідно також забезпечувати ресурсну здійсненність заходів, їхню часову узгодженість та систематичне оцінювання фактичних змін.

Особливого значення набуває встановлення причинно-наслідкових припущень між операційними заходами та стратегічними результатами.

Наприклад, скорочення простоїв може сприяти підвищенню продуктивності, але фактичний ефект залежатиме також від завантаження виробничих потужностей, організації праці, якості продукції та ринкового попиту.

Тому каскадування повинно поєднуватися з перевіркою результативності управлінських заходів.

1.4. Стратегічні карти та збалансована система показників у реалізації стратегії

Важливим інструментом трансформації стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення є збалансована система показників – Balanced Scorecard (BSC).

У фундаментальному дослідженні Р. Каплана та Д. Нортона The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance запропоновано підхід до оцінювання діяльності підприємства, який поєднує фінансові й нефінансові показники результативності [12].

Особливістю цього підходу є розгляд стратегічного розвитку через декілька взаємопов'язаних перспектив:

Фінансова перспектива характеризує економічні результати діяльності підприємства, прибутковість, ефективність використання капіталу та фінансову стійкість.

Клієнтська перспектива відображає здатність підприємства створювати споживчу цінність, підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати належний рівень задоволеності споживачів.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів характеризує результативність виробничих, операційних, логістичних та управлінських процесів.

Перспектива навчання і розвитку пов'язана з формуванням людського капіталу, організаційних компетентностей, інформаційного забезпечення й передумов подальших змін.

У сучасних умовах зазначені перспективи можуть доповнюватися індикаторами цифрової зрілості, кібербезпеки, організаційної стійкості, інноваційної результативності та ESG-цілей.

Однак доповнення системи показників повинно бути методологічно обґрунтованим і відповідати конкретній стратегії підприємства.

Збалансована система показників набуває стратегічного значення тоді, коли відображає не лише набір показників, а й припущення щодо взаємозв'язків між ними.

Наприклад, розвиток цифрових компетентностей може підтримувати вдосконалення операційних процесів, яке потенційно покращує якість обслуговування споживачів і створює передумови для зростання економічної результативності.

Водночас зазначена послідовність не повинна автоматично сприйматися як доведений причинний механізм. Його фактична результативність залежить від специфіки підприємства та потребує емпіричної перевірки.

Для систематизації можливостей використання BSC у процесі реалізації стратегії розглянемо табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Система збалансованих показників реалізації стратегії розвитку підприємства

Перспектива	**Стратегічна ціль**	**Можливі KPI**	**Основні управлінські заходи**
1	**2**	**3**	**4**
Фінансова	Підвищення економічної результативності	Операційна рентабельність, ROIC, грошовий потік	Оптимізація витрат, інвестиційне планування
Клієнтська	Зміцнення конкурентних позицій	Утримання клієнтів, частка ринку, задоволеність споживачів	Розвиток сервісу, продуктові та маркетингові інновації
Внутрішніх процесів	Підвищення операційної ефективності	Тривалість циклу, рівень браку, тривалість простоїв	Автоматизація, технологічна модернізація
Навчання та розвитку	Формування стратегічних компетентностей	Забезпеченість критичними компетентностями, результати навчання	Професійний розвиток, управління знаннями
Цифрової трансформації	Підвищення цифрової зрілості	Частка інтегрованих процесів, якість даних, використання цифрових систем	ERP, CRM, BI, управління даними
Інноваційного розвитку	Розвиток інноваційної спроможності	Частка доходу від нових продуктів, виконання інноваційних проєктів	Формування інноваційного портфеля
Стійкості та безпеки	Забезпечення безперервності діяльності	Частота критичних порушень, час відновлення процесів	Управління ризиками, резервування, кризове планування

Джерело: авторська адаптація концепції BSC на основі [2; 5; 8; 12–14; 19].

Як свідчить табл. 6.3, система показників повинна відображати взаємозв'язок між поточними управлінськими діями та очікуваними довгостроковими результатами.

При цьому важливо забезпечувати збалансованість між показниками, які характеризують уже отримані результати, та показниками, які відображають передумови майбутніх змін.

До результативних показників (lagging indicators) належать, наприклад, прибуток, рентабельність, частка ринку або фактичний приріст продуктивності.

Випереджальні показники (leading indicators) можуть характеризувати виконання ключових проєктних етапів, рівень освоєння цифрових технологій, готовність персоналу, якість даних та інші чинники, які потенційно впливатимуть на майбутні результати.

Водночас випереджальний характер показника повинен бути обґрунтований його зв'язком із відповідним результатом. Саме по собі раннє вимірювання індикатора не робить його надійним предиктором стратегічної результативності.

1.5. Дорожні карти стратегічного розвитку та управління стратегічними ініціативами

Для практичної реалізації стратегії необхідно сформувати систему взаємопов'язаних управлінських ініціатив, які забезпечують досягнення визначених цілей.

Одним із найбільш поширених інструментів є дорожня карта реалізації стратегії (strategic roadmap).

Дорожня карта являє собою структурований план стратегічних змін, який відображає послідовність основних етапів, управлінських заходів, відповідальних виконавців, необхідних ресурсів, проміжних результатів і контрольних точок.

На відміну від загального стратегічного плану, дорожня карта акцентує увагу на часовій логіці та взаємозалежності конкретних управлінських дій.

Наприклад, реалізація стратегії цифрової трансформації може передбачати попередній аудит інформаційних систем, формування єдиної архітектури даних, модернізацію технологічної інфраструктури, інтеграцію цифрових сервісів, навчання персоналу та подальше оцінювання отриманих результатів.

У такому випадку окремі етапи мають послідовний характер, оскільки реалізація наступних заходів залежить від завершення попередніх.

Водночас певні види діяльності можуть здійснюватися паралельно, що дозволяє скорочувати загальну тривалість стратегічної програми.

У методології ISO 21502:2020 представлено рекомендації щодо організації проєктного управління, які можуть використовуватися для планування, виконання, контролю та завершення проєктів різних видів і масштабів [18].

У цьому контексті стратегічні ініціативи можуть реалізовуватися через окремі проєкти, взаємопов'язані програми та портфелі стратегічних змін.

При цьому необхідно розмежовувати відповідні категорії.

Проєкт спрямований на створення конкретного результату в межах визначеного часу та ресурсного забезпечення.

Програма поєднує взаємопов'язані проєкти й інші заходи для

досягнення спільних управлінських результатів та переваг.

Портфель охоплює сукупність проєктів і програм, які відбираються та координуються з урахуванням стратегічних пріоритетів і ресурсних обмежень.

Для демонстрації можливостей дорожнього картування розглянемо умовний приклад реалізації стратегії цифрового оновлення виробничого підприємства, наведений у табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Приклад дорожньої карти реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства

Етап	Основні управлінські заходи	Відповідальні	Орієнтовний період	Контрольний результат
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Стратегічна діагностика	Аудит цифрової зрілості, процесів і даних	Стратегічний підрозділ, IT-служба	1–2 місяці	Затверджені вимоги до змін
2. Проєктування архітектури	Визначення інформаційних систем та інтеграцій	IT-керівник, власники процесів	3–4 місяці	Узгоджена архітектура рішення
3. Ресурсне забезпечення	Формування бюджету, залучення фахівців і постачальників	Фінансова служба, керівник програми	3–5 місяці	Підтверджений ресурсний план
4. Пілотне впровадження	Тестування цифрових рішень на вибраному процесі	Проєктна команда, виробничий підрозділ	5–8 місяці	Підтверджена працездатність
5. Організаційне навчання	Навчання працівників, оновлення регламентів	HR-служба, керівники підрозділів	6–10 місяці	Підтверджена готовність користувачів
6. Масштабування	Поширення цифрового рішення на інші процеси	Керівник програми, функціональні підрозділи	9–15 місяці	Інтеграція основних процесів
7. Оцінювання результатів	Аналіз продуктивності, витрат і якості управління	Економічна служба, стратегічний підрозділ	12–18 місяці	Оцінка досягнутих ефектів
8. Адаптивне вдосконалення	Усунення недоліків, оптимізація рішень	Керівництво, IT-служба, власники процесів	Постійно	Підвищення результативності

Джерело: авторський умовний приклад на основі [3; 6; 16–19]

Наведена в табл. 6.4 дорожня карта відображає логіку управління стратегічними змінами, однак для реального підприємства необхідно додатково встановлювати залежності між роботами, конкретні строки, ресурси, бюджетні обмеження та критерії завершення кожного етапу.

Важливо також, що успішне завершення окремого проєкту не завжди означає досягнення стратегічної цілі.

Наприклад, цифрову систему може бути впроваджено відповідно до графіка та бюджету, але очікуване зниження операційних витрат не буде досягнуте через недостатнє використання її функціональних можливостей.

Тому управління реалізацією стратегії повинно передбачати окреме оцінювання якості виконання проєктів та результативності стратегічних змін.

1.6. Перетворення стратегічних цілей на систему показників виконання

Завершальним етапом трансформації стратегічних цілей на управлінські рішення є формування показників, які дозволяють оцінювати ступінь виконання запланованих заходів і досягнення очікуваних результатів.

Для цього необхідно розмежовувати три основні категорії показників.

Показники виконання характеризують факт, повноту та своєчасність реалізації визначених заходів.

Показники безпосередніх результатів відображають створені продукти проєктної або операційної діяльності, наприклад упроваджену інформаційну систему, модернізоване обладнання чи підготовлених працівників.

Показники стратегічних ефектів характеризують фактичні зміни економічної, інноваційної, організаційної або ринкової результативності підприємства.

Наприклад, виконання 100 % запланованих навчальних заходів не обов'язково свідчить про відповідне підвищення компетентностей персоналу.

Аналогічно, введення в експлуатацію нового обладнання не гарантує підвищення продуктивності, якщо воно використовується недостатньо ефективно.

Для кількісного оцінювання ступеня досягнення показника, збільшення якого є бажаним, може використовуватися відношення:

$$K_i = \frac{P_{i,\text{факт}}}{P_{i,\text{план}}},$$

де K_i – коефіцієнт виконання цільового показника;

$P_{i,\text{факт}}$ – фактичне значення;

$P_{i,\text{план}}$ – планове значення.

За умови додатного планового значення коефіцієнт, що дорівнює одиниці, свідчить про досягнення планового рівня.

Однак для показників, зменшення яких є бажаним, наприклад рівня виробничих втрат або тривалості простоїв, пряме використання зазначеної формули потребує іншої інтерпретації.

У таких випадках доцільно розмежовувати фактичне відхилення від цільового значення та ступінь досягнення запланованого покращення.

Наприклад, якщо енергоємність виробництва на початку періоду становила 100 умовних одиниць, цільове значення – 80, а фактичне – 90, ступінь досягнення запланованого скорочення становитиме:

$$K_{\text{покращ}} = \frac{100 - 90}{100 - 80} = 0{,}5.$$

Підприємство досягло 50 % запланованого скорочення енергоємності, хоча формальне відношення фактичного показника до планового становить 1,125.

Такий приклад демонструє необхідність коректного визначення економічного змісту показників стратегічного контролю.

Таким чином, трансформація стратегічних цілей на управлінські рішення та практичні дії повинна забезпечувати логічний взаємозв'язок між довгостроковими орієнтирами, конкретними програмами й проєктами, ресурсним забезпеченням, відповідальністю виконавців та перевірюваними показниками результативності.

2. Узгодження повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення

2.1. Організаційна структура як інструмент забезпечення реалізації стратегії

Однією з визначальних передумов результативної реалізації стратегії розвитку підприємства є відповідність його організаційної структури змісту стратегічних цілей, характеру управлінських завдань та необхідним організаційним перетворенням.

Організаційна структура визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами, встановлює механізми координації, підпорядкованості, комунікації й контролю.

У традиційних моделях управління організаційна структура нерідко розглядається насамперед як механізм забезпечення стабільного функціонування підприємства. Водночас реалізація стратегічних змін потребує додаткової здатності до міжфункціональної взаємодії, перерозподілу ресурсів і координації процесів, що виходять за межі окремих підрозділів.

Наприклад, реалізація стратегії виходу на міжнародні ринки потребує узгодженої діяльності маркетингового, виробничого, логістичного, фінансового, правового та кадрового підрозділів.

Аналогічно, цифрова трансформація не може бути ефективно реалізована виключно силами ІТ-служби, оскільки передбачає зміну бізнес-процесів, способів використання даних, розподілу повноважень і управлінської поведінки персоналу.

У дослідженні В. А. Верби, С. П. Борисенко та О. Р. Сахно «Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств» розкрито розвиток теоретичних підходів до організаційного проєктування, визначено принципи формування

організаційної архітектури та чинники результативності організаційного редизайну в умовах невизначеності [9].

У роботі В. О. Руденко, присвяченій раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки, обґрунтовується необхідність розвитку гнучкіших організаційних форм і вдосконалення розподілу управлінських функцій відповідно до цифрових трансформацій [10].

Зазначені положення дозволяють розглядати організаційну структуру не лише як формальну систему посад і підрозділів, а як один із ключових механізмів реалізації стратегії.

Організаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства – це система управлінських структур, повноважень, відповідальності, координаційних механізмів, регламентів і взаємодій, яка формує необхідні умови для виконання стратегічних програм, проєктів і заходів та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Важливим є розмежування централізації стратегічного контролю та децентралізації операційних рішень.

Централізоване стратегічне управління може забезпечувати узгодженість довгострокових орієнтирів, інвестиційних пріоритетів і загальнокорпоративних вимог.

Водночас надмірна централізація поточних управлінських рішень може обмежувати швидкість реагування на ринкові зміни, знижувати ініціативність персоналу та створювати додаткові організаційні затримки.

Тому ефективне управління реалізацією стратегії потребує визначення раціонального співвідношення централізованих і децентралізованих повноважень.

2.2. Вибір організаційної моделі реалізації стратегії

Вибір організаційної моделі реалізації стратегії залежить від розміру підприємства, складності управлінських процесів, кількості стратегічних напрямів, рівня цифрової зрілості, міжнародної активності та необхідної швидкості організаційних змін.

У сучасній управлінській практиці можуть застосовуватися функціональні, дивізіональні, матричні, проєктні, процесні, мережеві та гібридні організаційні структури.

Функціональна модель характеризується розподілом управлінських завдань за спеціалізованими напрямами діяльності. Її перевагою є професійна спеціалізація та відносна чіткість управлінських функцій.

Однак реалізація комплексних стратегічних змін у такій структурі може ускладнюватися через недостатню координацію між підрозділами.

Дивізіональна модель передбачає виокремлення відносно самостійних бізнес-одиниць за продуктами, ринками або географічними напрямами.

Вона може бути доцільною для диверсифікованих підприємств і міжнародних компаній, але потребує розвинених механізмів корпоративної координації та контролю.

Матрична модель поєднує функціональне та проєктне підпорядкування, забезпечуючи можливість залучення працівників різних спеціалізацій до реалізації спільних стратегічних ініціатив.

Водночас подвійне підпорядкування може спричиняти конфлікти повноважень і відповідальності.

Проєктна модель передбачає формування команд, відповідальних за реалізацію конкретних стратегічних змін.

Вона може бути ефективною для технологічної модернізації, цифрової трансформації та освоєння нових продуктів.

Процесна модель орієнтована на управління наскрізними бізнес-процесами, що дозволяє узгоджувати дії різних функціональних підрозділів.

Мережева модель передбачає координацію діяльності через систему внутрішніх і зовнішніх партнерств, цифрових платформ і міжорганізаційних зв'язків.

Для порівняння основних організаційних моделей та можливостей їх використання доцільно розглянути табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Порівняльна характеристика організаційних моделей реалізації стратегії розвитку підприємства

Організаційна модель	**Основні переваги**	**Потенційні обмеження**	**Доцільність стратегічного використання**
1	**2**	**3**	**4**
Функціональна	Спеціалізація, чіткість функцій, контроль професійних напрямів	Міжфункціональні бар'єри, повільна координація	Стабільна діяльність із відносно невеликою кількістю стратегічних змін
Дивізіональна	Самостійність бізнес-напрямів, орієнтація на окремі ринки	Дублювання функцій, складність корпоративного контролю	Диверсифікація, міжнародна експансія
Матрична	Міжфункціональна взаємодія, гнучкий розподіл фахівців	Конфлікти повноважень, подвійне підпорядкування	Комплексні інноваційні та цифрові програми
Проєктна	Концентрація відповідальності на конкретному результаті	Потреба в тимчасовому перерозподілі ресурсів	Модернізація, упровадження нових систем, продуктові інновації
Процесна	Орієнтація на наскрізний результат, координація процесів	Необхідність перерозподілу традиційних функцій	Оптимізація бізнес-процесів, цифрова інтеграція
Мережева	Доступ до зовнішніх ресурсів, знань і компетентностей	Залежність від партнерів, координаційні ризики	Відкриті інновації, глобальні ланцюги створення вартості
Гібридна	Поєднання стабільності та гнучкості, можливість адаптації	Високі вимоги до регламентів і координації	Багатонапрямні програми стратегічного розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [7; 9; 10; 16; 17; 22].

Представлені в табл. 6.5 організаційні моделі не повинні розглядатися як взаємовиключні.

Підприємство може зберігати функціональну структуру для поточної операційної діяльності та одночасно формувати міжфункціональні команди для реалізації стратегічних проєктів.

У таких умовах виникає потреба в організаційному механізмі, який забезпечуватиме узгодження поточних і стратегічних завдань.

Водночас надмірне ускладнення організаційної структури може призводити до збільшення управлінських витрат, розмиття повноважень і затримок ухвалення рішень.

Тому організаційний дизайн повинен ґрунтуватися на принципі достатності: управлінська структура має бути настільки складною, наскільки цього потребують стратегічні завдання підприємства.

2.3. Розподіл управлінських повноважень і відповідальності

Однією з найбільш поширених причин труднощів реалізації стратегії є невизначеність відповідальних суб'єктів, дублювання управлінських функцій або відсутність необхідних повноважень у виконавців.

Наприклад, керівнику стратегічного проєкту може бути встановлено відповідальність за досягнення певного результату, але не надано достатніх повноважень щодо використання бюджету, залучення працівників або зміни операційних процесів.

У такому випадку виникає суперечність між покладеною відповідальністю та реальною управлінською спроможністю.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії необхідно узгоджувати три компоненти:

Повноваження – формально визначене право ухвалювати рішення, розпоряджатися ресурсами, погоджувати управлінські дії та встановлювати завдання.

Відповідальність – обов'язок забезпечувати виконання встановлених завдань і звітувати про отримані результати.

Ресурсна спроможність – наявність фінансових, кадрових, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для виконання управлінських функцій.

Особливе значення має відповідність зазначених компонентів.

Управлінець не може нести повну результативну відповідальність за показники, які визначаються чинниками, на які він фактично не має впливу.

Водночас надання значних повноважень без відповідних процедур контролю може створювати ризики неефективного використання ресурсів.

Для формалізації розподілу функцій доцільно використовувати матрицю RACI.

Вона передбачає розмежування таких ролей:

R – Responsible: безпосередній виконавець завдання.

A – Accountable: особа, яка несе кінцеву управлінську відповідальність за результат і має необхідні повноваження.

C – Consulted: учасник, із яким необхідно погоджувати рішення або проводити консультації.

I – Informed: учасник, якого необхідно інформувати про перебіг або результати виконання.

Для забезпечення однозначності відповідальності в навчальній моделі доцільно визначати одного кінцево відповідального за кожне завдання, водночас допускаючи декількох безпосередніх виконавців.

Приклад використання RACI для реалізації стратегії цифрової трансформації наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6 – Приклад матриці RACI для реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства

Стратегічне завдання	**Генеральний директор**	**Фінансовий директор**	**Керівник цифрової програми**	**IT-підрозділ**	**Виробничий директор**	**HR-служба**
Затвердження цифрової стратегії	A	C	R	C	C	I
Формування бюджету програми	A	R	C	C	C	I
Проєктування цифрової архітектури	I	C	A	R	C	C
Пілотне впровадження цифрового рішення	I	I	A	R	R	C
Організація навчання персоналу	I	C	A	C	C	R
Інтеграція цифрових процесів у виробництво	I	I	C	R	A	C
Оцінювання результатів цифрової програми	A	R	R	C	C	I

Примітка: матриця є умовним навчальним прикладом. У практичному застосуванні розподіл ролей визначається відповідно до організаційної структури, посадових повноважень та корпоративних регламентів підприємства.

Як свідчить табл. 6.6, ефективний розподіл відповідальності передбачає узгодження управлінських функцій між різними підрозділами, а не лише визначення одного загального керівника стратегічної програми.

Водночас матриця RACI не замінює посадових інструкцій, положень про підрозділи, регламентів фінансового контролю та юридично визначених повноважень.

Її призначення полягає у підвищенні прозорості конкретного управлінського процесу.

Особливого значення такий інструмент набуває під час реалізації міжфункціональних цифрових проєктів і міжнародних програм розвитку, коли окремі завдання потребують одночасної участі різних структурних одиниць.

2.4. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства

Результативність реалізації стратегії значною мірою залежить від достатності та збалансованості ресурсного забезпечення.

Навіть правильно сформульована стратегічна ціль може залишатися недосяжною, якщо необхідні фінансові, кадрові, технологічні або організаційні ресурси не будуть своєчасно залучені.

Ресурсне забезпечення реалізації стратегії включає процеси визначення потреб у ресурсах, оцінювання їхньої доступності, розподілу між стратегічними ініціативами, контролю використання та коригування відповідно до змін умов діяльності.

У межах стратегічного менеджменту важливо розмежовувати наявність ресурсів та їхню фактичну доступність для стратегічних змін.

Наприклад, підприємство може мати значний обсяг фінансових активів, але не мати можливості спрямувати їх на цифрову модернізацію через потребу у фінансуванні оборотного капіталу або виконанні поточних зобов'язань.

Аналогічно, наявність висококваліфікованих працівників не гарантує можливості їх залучення до стратегічного проєкту, якщо вони повністю зайняті у критичних операційних процесах.

Тому оцінювання ресурсного потенціалу повинно враховувати альтернативні напрями його використання та вартість відмови від інших можливостей.

Особливого значення набуває узгодження стратегічного й операційного бюджетування.

Традиційне бюджетування переважно орієнтоване на підтримку поточної діяльності, тоді як стратегічні зміни можуть потребувати додаткових інвестицій, ресурсних резервів і фінансування результатів, які формуватимуться у віддаленій перспективі.

Для забезпечення належного ресурсного розподілу доцільно використовувати портфельне управління стратегічними ініціативами.

Важливим є також формування резервних ресурсів для реагування на непередбачувані зміни.

В умовах воєнної та ринкової невизначеності окремі стратегічні програми можуть потребувати резервного фінансування, альтернативних постачальників або дублювання критично важливих операційних можливостей.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук [2] розглядається значення сучасних механізмів антикризового управління для підтримки стійкості діяльності організацій. З позицій реалізації стратегії відповідні положення можуть використовуватися для обґрунтування необхідності резервних управлінських сценаріїв і забезпечення безперервності критичних процесів.

Для систематизації основних складових ресурсного забезпечення стратегічних змін розглянемо табл. 6.7.

Таблиця 6.7 – Складові ресурсного забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства

Складова забезпечення	Основні ресурси	Управлінські механізми	Можливі обмеження
Фінансово-інвестиційна	Власний капітал, кредити, інвестиції, резерви	Стратегічне бюджетування, інвестиційне планування	Дефіцит фінансування, ліквідність, вартість капіталу
Матеріально-технічна	Обладнання, виробничі потужності, інфраструктура	Модернізація, планування потужностей, технічне обслуговування	Технологічне старіння, обмежені строки постачання
Кадрово-компетентнісна	Працівники, професійні знання, управлінські компетентності	Навчання, залучення фахівців, розвиток команд	Дефіцит компетентностей, перевантаження персоналу
Цифрово-інформаційна	Дані, корпоративні інформаційні системи, цифрова інфраструктура	Інтеграція ERP, CRM, BI, управління даними	Несумісність систем, низька якість даних, кіберризики
Організаційна	Повноваження, структура, регламенти, управлінські процедури	Організаційний редизайн, проєктне управління	Опір змінам, конфлікти відповідальності
Інноваційна	Дослідження, технології, інтелектуальний капітал	Управління інноваціями, технологічні партнерства	Інноваційна невизначеність, недостатня готовність
Партнерсько-мережева	Постачальники, університети, міжнародні партнери	Кооперація, стратегічні альянси, договірне управління	Залежність від партнерів, координаційні ризики
Резервна та безпекова	Фінансові, виробничі й інформаційні резерви	BCP, резервні сценарії, управління ризиками	Додаткові витрати та обмеженість резервів

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 6–8; 18–20; 23].

Як свідчить табл. 6.7, реалізація стратегії потребує комплексного управління ресурсами, а не лише забезпечення відповідного інвестиційного бюджету.

Особливо важливим є встановлення взаємозалежностей між різними складовими ресурсного потенціалу.

Наприклад, інвестиції в цифрові технології можуть не забезпечити очікуваної результативності без одночасного розвитку компетентностей персоналу й удосконалення організаційних процесів.

Тому ресурсне забезпечення необхідно формувати з урахуванням взаємодоповнюваності ресурсів і часової послідовності їх залучення.

2.5. Методичні підходи до розподілу ресурсів між стратегічними ініціативами

Важливою проблемою практичного стратегічного менеджменту є визначення раціонального розподілу ресурсів між декількома перспективними напрямами розвитку.

Підприємство може одночасно реалізовувати програми цифровізації, технологічної модернізації, міжнародної експансії та розвитку персоналу.

Однак сукупна потреба в ресурсах може перевищувати фактичні можливості підприємства.

У такому випадку необхідно визначати пріоритетність стратегічних ініціатив, оцінювати їхню ресурсну здійсненність і можливість поетапної реалізації.

Для кількісного обґрунтування ресурсного розподілу може використовуватися оптимізаційна модель:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j,$$

за умови:

$$\sum_{j=1}^{m} C_j x_j \leq B,$$

де Z – загальна оцінена стратегічна цінність портфеля ініціатив;

V_j – оцінена цінність j-ї ініціативи;

x_j – змінна вибору ініціативи;

C_j – її ресурсна потреба, виражена у грошовій формі;

B – доступний ресурсний бюджет.

Якщо проєкти є неподільними, змінна x_j може набувати значень 0 або 1.

Водночас застосування зазначеної моделі потребує врахування того, що стратегічна цінність не завжди може бути коректно представлена єдиним фінансовим показником.

Наприклад, упровадження системи кіберзахисту може мати критичне значення для безперервності діяльності, хоча його безпосередній внесок у дохід підприємства не є очевидним.

Тому ресурсний розподіл доцільно доповнювати багатокритеріальним оцінюванням і встановленням обов'язкових обмежень.

Зокрема, стратегічні ініціативи можуть оцінюватися за такими критеріями: відповідність стратегічним цілям, очікувана економічна результативність, ресурсна доступність, інноваційний потенціал, організаційна здійсненність, рівень ризику та значення для безперервності діяльності.

Важливе значення має також поетапне фінансування стратегічних змін, коли наступні інвестиційні рішення ухвалюються після досягнення визначених контрольних результатів.

Такий підхід є особливо доцільним для інноваційних і цифрових проєктів, які характеризуються високою невизначеністю.

Наприклад, підприємство може спочатку профінансувати пілотне впровадження цифрової системи, оцінити отримані результати й лише після цього ухвалити рішення про масштабування.

Водночас надмірна кількість бюджетних погоджень може збільшувати управлінські затримки. Тому поетапне фінансування повинно поєднуватися з чітко визначеними правилами ухвалення рішень.

2.6. Людський капітал, мотивація та організаційна культура в реалізації стратегії

Реалізація стратегії неможлива без активної участі персоналу, який забезпечує практичне виконання управлінських рішень, упровадження технологій, зміну операційних процесів і формування нових організаційних компетентностей.

Водночас участь працівників у реалізації стратегічних змін залежить не лише від формального розподілу завдань, а й від рівня розуміння стратегічних цілей, якості внутрішньої комунікації, мотивації та організаційної культури.

Однією з важливих проблем є розрив між стратегічним баченням керівництва та повсякденними інтересами працівників.

Наприклад, керівництво може визначити цифрову трансформацію стратегічним пріоритетом, однак персонал може сприймати її як додаткове навантаження, ризик скорочення робочих місць або ускладнення звичних процедур.

У таких умовах формальне впровадження цифрових технологій може супроводжуватися низьким рівнем їх використання.

Тому реалізація стратегії потребує системного управління організаційними змінами.

Основними складовими такого управління є роз'яснення змісту стратегічних цілей, залучення працівників до планування змін, розвиток необхідних компетентностей, формування мотиваційних механізмів та забезпечення управлінської підтримки.

Особливе значення має відповідність системи мотивації довгостроковим стратегічним пріоритетам.

Наприклад, якщо менеджери отримують винагороду виключно за поточні фінансові результати, вони можуть бути недостатньо зацікавленими в інноваційних проєктах, які потребують значних початкових витрат і формують результати лише в майбутньому.

Натомість система мотивації, яка враховує якість стратегічних змін, міжфункціональну взаємодію та розвиток компетентностей, може підтримувати довгострокову результативність.

У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко розкрито значення інноваційного капіталу, управління знаннями та технологічних змін у формуванні передумов інноваційного розвитку підприємств [8].

У контексті реалізації стратегії ці положення підтверджують необхідність узгодження інвестицій у технології з розвитком людського капіталу й організаційних можливостей.

Важливим є також підтримання балансу між виконанням поточних завдань та розвитком перспективних інновацій.

У концепції організаційної амбідекстрії Ч. О'Рейлі та М. Ташмен наголошується на необхідності поєднання результативного використання наявних можливостей із пошуком нових стратегічних напрямів [22].

Для практичного менеджменту це означає, що організаційна система повинна одночасно підтримувати стабільність поточної діяльності та забезпечувати здатність до інноваційного оновлення.

2.7. Узгодження відповідальності та ресурсів у міжнародному середовищі

Глобалізація істотно ускладнює розподіл управлінських повноважень і ресурсів, оскільки реалізація стратегії може охоплювати декілька географічних ринків, різні нормативні середовища та численних зовнішніх партнерів.

Наприклад, підприємство, яке розширює експортну діяльність, повинно узгоджувати виробничі рішення з міжнародними вимогами до продукції, логістичними можливостями, валютними умовами, договірними зобов'язаннями та особливостями взаємодії з іноземними контрагентами.

Водночас надмірна централізація всіх міжнародних рішень може обмежувати оперативність реагування на локальні ринкові зміни.

Тому важливим є розмежування корпоративних стратегічних повноважень і повноважень керівників окремих ринкових напрямів.

Корпоративний рівень може визначати основні стандарти управління, інвестиційні обмеження, систему ризик-контролю та загальні стратегічні пріоритети.

Натомість керівники міжнародних напрямів можуть отримувати повноваження щодо адаптації маркетингових заходів, комерційних процесів і локальної взаємодії з партнерами в межах затверджених правил.

У дослідженні С. Супруненко, Т. Пішеніної, Н. Пітел, А. Воронкової та Т. Рябоволик розглянуто вплив глобалізаційних тенденцій цифрової економіки на системи менеджменту й адміністрування підприємств [4]. Автори підкреслюють необхідність урахування міжнародних умов цифрового розвитку й особливостей управлінської адаптації [4].

Важливе значення для міжнародних стратегічних програм має управління корпоративними й партнерськими ризиками.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, присвяченому управлінню ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств, розглядається необхідність поєднання стратегічних та адміністративних механізмів управління інтеграційними процесами [11].

Це положення може бути використане для обґрунтування системного підходу до розподілу відповідальності, управління договірними зобов'язаннями, оцінювання партнерських ризиків і координації міжнародних стратегічних проєктів.

Узгодження повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення є необхідною умовою перетворення стратегії на систему практичних дій, а його ефективність залежить від відповідності організаційної структури змісту стратегічних змін, прозорості управлінських ролей, доступності ресурсів та здатності підприємства забезпечувати міжфункціональну й міжнародну координацію.

3. Організаційні механізми реалізації стратегії в цифровому та глобальному середовищі

3.1. Трансформація організаційних механізмів стратегічного управління в умовах цифровізації

Цифровізація суттєво змінює характер організаційних механізмів реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки впливає на способи накопичення, передавання та використання інформації, координацію управлінських процесів, розподіл повноважень і швидкість прийняття рішень.

Традиційні механізми стратегічного управління значною мірою ґрунтувалися на ієрархічній взаємодії, періодичній управлінській звітності, формалізованих процедурах погодження рішень і відносно стабільному розподілі функцій.

Водночас поширення цифрових технологій створює передумови для розвитку інтегрованих інформаційних систем, автоматизованого моніторингу, міжфункціональних команд, мережевої взаємодії та більш гнучкого управління стратегічними змінами.

З позицій сучасного менеджменту важливо розмежовувати цифровізацію управлінських процедур та цифрову трансформацію самої системи управління.

Цифровізація окремих процедур може передбачати автоматизацію документообігу, електронне погодження бюджетів або створення цифрових інформаційних панелей.

Натомість цифрова трансформація системи стратегічного управління охоплює глибші зміни, пов'язані з переглядом управлінських процесів, організаційних структур, способів взаємодії, використання даних та механізмів створення економічної цінності.

У дослідженні П. Верхуфа та співавторів Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda розглянуто три взаємопов'язані рівні цифрових змін: переведення інформації в цифрову форму, цифровізацію процесів і цифрову трансформацію. Автори обґрунтовують необхідність розвитку відповідних організаційних структур, ресурсів і компетентностей та вдосконалення систем оцінювання результативності діяльності [16].

Г. Віаль у праці Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda розглядає цифрову трансформацію як процес, у межах якого цифрові технології формують нові можливості та виклики, стимулюють стратегічні реакції підприємств і потребують подолання організаційних бар'єрів [17].

Важливим висновком цих досліджень є те, що цифрові технології не забезпечують автоматичного підвищення результативності управління.

Для реалізації відповідних можливостей необхідні зміни управлінських процесів, компетентностей персоналу, організаційної культури та механізмів ухвалення рішень.

У цьому контексті організаційні механізми реалізації стратегії повинні забезпечувати не лише технологічне впровадження, а й практичне використання цифрових можливостей для досягнення стратегічних результатів.

3.2. Основні організаційні механізми реалізації стратегічних змін

Організаційне забезпечення реалізації стратегії може здійснюватися через систему взаємопов'язаних механізмів, які виконують різні управлінські функції.

До них належать стратегічне координування, проєктне й програмне управління, процесне управління, цифрова інформаційна інтеграція, управління організаційними змінами, управління ризиками та механізми стратегічного контролю.

Механізм стратегічного координування забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з діяльністю структурних підрозділів, програмами та ресурсними рішеннями.

Механізм проєктного управління дозволяє структурувати стратегічні зміни через конкретні проєкти, визначати відповідальних виконавців, бюджетні обмеження, строки та контрольні результати.

Процесний механізм спрямований на узгодження наскрізних бізнес-процесів, які охоплюють декілька функціональних напрямів.

Інформаційно-аналітичний механізм забезпечує збір, інтеграцію, опрацювання та використання даних для підтримки управлінських рішень.

Механізм управління змінами передбачає підготовку персоналу, розвиток компетентностей, внутрішню комунікацію та подолання організаційних бар'єрів.

Ризик-орієнтований механізм забезпечує виявлення загроз, оцінювання їх впливу на стратегічні цілі та формування превентивних і коригувальних заходів.

Механізм стратегічного контролю передбачає моніторинг результативності, аналіз відхилень, оцінювання досягнутих ефектів та підготовку управлінських рішень щодо подальшої реалізації стратегії.

Для систематизації зазначених механізмів і визначення їхнього функціонального призначення розглянемо табл. 6.8.

Таблиця 6.8 – Основні організаційні механізми реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобалізації

Організаційний механізм	**Основне функціональне призначення**	**Управлінські інструменти**	**Очікуваний стратегічний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічне координування	Узгодження цілей, програм і управлінських рішень	Стратегічні комітети, офіс стратегічного управління, стратегічні карти	Єдність стратегічної спрямованості
Проєктно-програмне управління	Організація реалізації стратегічних ініціатив	Проєктні команди, дорожні карти, портфелі проєктів	Виконання програм стратегічних змін
Процесне управління	Узгодження наскрізних бізнес-процесів	BPMN, регламенти, власники процесів	Підвищення операційної результативності
Цифрова інформаційна інтеграція	Формування єдиного інформаційного середовища	ERP, CRM, BI, інтеграційні платформи	Підвищення якості та своєчасності рішень
Управління інноваціями	Систематична реалізація інноваційних пріоритетів	Інноваційні програми, портфелі ініціатив, експериментування	Формування нових компетентностей і продуктів
Управління організаційними змінами	Підготовка структури та персоналу до трансформацій	Навчання, комунікація, управління залученістю	Зниження опору змінам
Міжнародна координація	Узгодження діяльності між ринками та партнерами	Партнерські угоди, міжнародні команди, цифрові платформи	Підвищення узгодженості глобальної діяльності
Управління ризиками	Виявлення та обмеження загроз реалізації стратегії	Реєстри ризиків, KRI, резервні сценарії	Підвищення стратегічної стійкості
Стратегічний контроль	Оцінювання виконання та досягнутих результатів	KPI, BSC, стратегічні звіти, інформаційні панелі	Своєчасне коригування стратегічних змін

Джерело: авторська систематизація на основі [2–7; 12–20; 23].

Представлені в табл. 6.8 механізми мають взаємодоповнюваний характер і повинні формувати цілісну систему реалізації стратегії підприємства.

Наприклад, упровадження цифрової інформаційної системи забезпечує доступність даних, але її результативність залежить від наявності відповідних управлінських процедур, визначення відповідальних суб'єктів і здатності персоналу використовувати отриману інформацію.

Аналогічно, створення проєктного офісу може покращувати координацію стратегічних змін, але не гарантує досягнення стратегічних результатів без належного ресурсного забезпечення та повноважень.

Ефективність реалізації стратегії визначається не ізольованим використанням окремих інструментів, а їхньою організаційною узгодженістю.

3.3. Офіс стратегічного управління та проєктні структури реалізації стратегії

Важливим організаційним механізмом реалізації стратегічних змін є формування спеціалізованої координаційної структури, яка забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів, програм, ресурсів та управлінських рішень.

У дослідженні Р. Каплана та Д. Нортона обґрунтовується концепція Office of Strategy Management (OSM) – офісу стратегічного управління, основне призначення якого полягає у підтримці зв'язку між формуванням стратегії та її практичною реалізацією [13].

Такий підрозділ може координувати процес стратегічного планування, підтримувати систему показників, узгоджувати стратегічні ініціативи, формувати управлінську звітність та забезпечувати обмін інформацією між різними структурними підрозділами.

Водночас офіс стратегічного управління не повинен підміняти керівників функціональних підрозділів або безпосередніх виконавців стратегічних програм.

Його основна роль полягає в координації, методичній підтримці, контролі узгодженості та формуванні інформаційної основи для управлінських рішень.

Поряд із цим підприємства можуть створювати Project Management Office (PMO) – проєктний офіс, який забезпечує стандартизацію та координацію проєктного управління.

Важливо розмежовувати функції OSM і PMO.

Офіс стратегічного управління насамперед забезпечує відповідність управлінських ініціатив довгостроковим цілям підприємства.

Проєктний офіс переважно зосереджується на організації планування, виконання, моніторингу та контролю конкретних проєктів.

Для масштабних програм стратегічної трансформації доцільним може бути формування інтегрованої системи, у межах якої офіс стратегічного управління визначає пріоритетність змін, а проєктний офіс забезпечує методичний супровід їх виконання.

Водночас створення окремих спеціалізованих підрозділів не завжди є економічно доцільним для малих підприємств.

У таких умовах відповідні функції можуть виконуватися керівником стратегічної програми або міжфункціональною управлінською групою.

Головним є забезпечення не формальної наявності спеціалізованої структури, а реального виконання координаційних і контрольних функцій.

3.4. Процесне управління та цифрова інтеграція реалізації стратегії

У сучасних умовах важливою складовою реалізації стратегії є управління наскрізними бізнес-процесами.

Процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, кожен із яких перетворює певні ресурси та інформацію на конкретний результат.

Його перевагою є можливість відображення управлінських взаємозалежностей, які не завжди збігаються з формальними межами структурних підрозділів.

Наприклад, процес виконання замовлення може включати прийняття заявки, планування виробництва, забезпечення матеріалами, виготовлення продукції, контроль якості, логістику та фінансові розрахунки.

Якщо зазначені етапи функціонують ізольовано, підприємство може стикатися з інформаційними затримками, дублюванням робіт, неузгодженістю ресурсних планів і погіршенням якості обслуговування.

Для дослідження й удосконалення таких процесів можуть використовуватися методи функціонального та процесного моделювання.

Зокрема, В. Панченко, Р. Іванова, Н. Фединець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гук у дослідженні методологічних підходів до планування інноваційної й виробничої діяльності підприємств застосовують функціональне моделювання для структуризації управлінських процесів [6].

В іншому дослідженні В. Панченко, Р. Іванова, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гук розглядають формування методологічного підходу до системи управління інноваційною діяльністю підприємств, акцентуючи увагу на моделюванні та впорядкуванні управлінських функцій [7].

З позицій стратегічного менеджменту це дозволяє розглядати процесне моделювання як інструмент трансформації стратегічних цілей у конкретні організаційні процедури.

Водночас для ефективної реалізації процесного підходу необхідно визначати власників бізнес-процесів, їхні повноваження, критерії результативності та межі відповідальності.

Цифрова інтеграція може підтримувати процесне управління завдяки формуванню спільного інформаційного середовища.

Зокрема, ERP-системи забезпечують інтеграцію облікових, фінансових, виробничих та інших управлінських даних.

CRM-системи підтримують управління взаємодією зі споживачами.

BI-платформи забезпечують аналітичне опрацювання та візуалізацію інформації.

Системи управління проєктами можуть використовуватися для контролю виконання стратегічних програм, ресурсів, строків і відповідальних виконавців.

Водночас інтеграція цифрових систем повинна супроводжуватися управлінням якістю даних, стандартизацією показників та узгодженням інформаційних потоків.

Без цього підприємство може отримати значну кількість цифрових інструментів, які залишатимуться інформаційно несумісними.

3.5. Гнучкі та гібридні підходи до реалізації стратегічних змін

В умовах високої технологічної та ринкової невизначеності особливого значення набувають гнучкі підходи до управління реалізацією стратегічних програм.

Традиційне послідовне планування передбачає детальне визначення обсягу робіт, термінів, бюджету та очікуваних результатів до початку реалізації проєкту.

Такий підхід може бути доцільним для проєктів із відносно стабільними вимогами та високою прогнозованістю технологічних процесів.

Водночас інноваційні й цифрові проєкти часто характеризуються невизначеністю ринкового попиту, технологічної здійсненності, потреб користувачів і результативності майбутніх рішень.

У таких випадках доцільним може бути використання ітеративного або адаптивного підходу, який передбачає поступове уточнення вимог, перевірку проміжних результатів та коригування подальших дій.

Відповідно до ISO 21502:2020 управління проєктами може здійснюватися на основі прогнозних, інкрементальних, ітеративних, адаптивних або гібридних підходів залежно від характеру проєкту [18].

У межах стратегічного менеджменту гнучкі підходи можуть використовуватися для реалізації цифрових сервісів, нових продуктів, організаційних інновацій та експериментальних бізнес-моделей.

Водночас їх застосування не означає відмови від стратегічного контролю, ресурсних обмежень або довгострокових цілей.

Навпаки, ефективна адаптивна реалізація стратегії потребує чітко визначених стратегічних орієнтирів і процедур перегляду проміжних управлінських рішень.

Для порівняння традиційного, адаптивного та гібридного підходів до реалізації стратегічних ініціатив розглянемо табл. 6.9.

Таблиця 6.9 – Порівняльна характеристика підходів до управління реалізацією стратегічних ініціатив

Критерій	Традиційний підхід	Адаптивний підхід	Гібридний підхід
Характер планування	Детальне попереднє планування	Поетапне уточнення вимог	Поєднання фіксованих і гнучких елементів
Визначеність результату	Відносно висока	Може бути обмеженою	Різна для окремих складових
Контроль виконання	За встановленими етапами та графіком	За короткими циклами й проміжними результатами	Комбінована система контролю
Управління змінами	Переважно формалізовані процедури	Регулярне уточнення та адаптація	Кероване коригування окремих компонентів
Ресурсний розподіл	Переважно попередньо визначений	Може уточнюватися за результатами циклів	Базовий бюджет із механізмами перегляду
Доцільність застосування	Стабільні технологічні й інвестиційні проєкти	Інноваційні продукти, цифрові сервіси	Комплексні програми цифрової та організаційної трансформації
Основні ризики	Недостатня адаптивність, складність пізніх змін	Розширення обсягу робіт, бюджетна невизначеність	Складність координації різних підходів

Джерело: авторська систематизація на основі [16–19; 22].

Наведена в табл. 6.9 характеристика дозволяє зробити висновок, що вибір підходу до реалізації стратегічної ініціативи повинен залежати від рівня невизначеності, технологічної складності, ресурсних обмежень та характеру очікуваних результатів.

Для багатьох підприємств найбільш доцільним може бути гібридний підхід, який поєднує стратегічну визначеність основних цілей і бюджетних обмежень із гнучкістю реалізації окремих технологічних та організаційних рішень.

Проте його застосування потребує чіткого визначення тих параметрів, які можуть змінюватися під час реалізації, та тих, що потребують обов'язкового погодження на стратегічному рівні.

3.6. Міжнародна координація стратегічних програм в умовах глобалізації

Посилення глобалізації зумовлює необхідність удосконалення організаційних механізмів реалізації стратегії підприємств, діяльність яких охоплює міжнародні ринки, технологічні партнерства або глобальні ланцюги постачання.

Однією з основних проблем є координація стратегічних рішень між географічно віддаленими учасниками, які можуть функціонувати в різних нормативних, економічних і культурних умовах.

Наприклад, реалізація стратегії міжнародної експансії може потребувати одночасної координації виробничих підрозділів, логістичних операторів, дистриб'юторів, фінансових установ, юридичних консультантів та міжнародних партнерів.

У таких умовах особливого значення набувають цифрові платформи взаємодії, системи обміну даними, узгоджені стандарти управлінської звітності та регламенти прийняття рішень.

Водночас цифровізація міжнародної взаємодії не усуває всіх організаційних проблем.

Можуть зберігатися суперечності між корпоративними стандартами та локальними умовами ринків, відмінності в компетентностях персоналу, часові затримки, регуляторні обмеження та залежність від партнерів.

Тому міжнародні механізми реалізації стратегії повинні передбачати поєднання централізованих корпоративних орієнтирів із можливостями адаптації окремих управлінських рішень до місцевих умов.

Особливо важливим є управління ризиками міжнародної діяльності.

Зокрема, підприємству необхідно оцінювати валютні ризики, логістичні обмеження, концентрацію міжнародних постачальників, договірні ризики та можливі зміни торговельного регулювання.

Використання положень дослідження Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел [11] дозволяє розглядати управління ризиками корпоративної інтеграції як складову комплексного організаційного забезпечення міжнародних стратегічних рішень.

3.7. Управління стратегічними ризиками та забезпечення організаційної стійкості

В умовах цифровізації та глобалізації реалізація стратегії дедалі частіше відбувається під впливом взаємопов'язаних технологічних, економічних, безпекових і регуляторних ризиків.

Особливого значення набуває необхідність інтеграції ризик-менеджменту в процес реалізації стратегічних програм.

Традиційне управління ризиками нерідко зосереджується на окремих операційних загрозах, тоді як стратегічні ризики можуть впливати на досягнення довгострокових цілей, конкурентні переваги та життєздатність підприємства.

У підході COSO Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance управління ризиками розглядається у взаємозв'язку з формуванням стратегії, результативністю діяльності та корпоративним управлінням [20].

Стандарт ISO 31000:2018 також визначає загальні принципи й рекомендації щодо інтеграції управління ризиками в систему управлінських рішень, планування, контролю та організаційного

вдосконалення [23].

У контексті реалізації стратегії доцільно використовувати реєстри стратегічних ризиків, ключові індикатори ризику (KRI), сценарне моделювання та механізми раннього попередження.

Наприклад, для стратегії цифрової трансформації критичними можуть бути кіберінциденти, втрата даних, несумісність інформаційних систем і дефіцит цифрових компетентностей.

Для стратегії міжнародної експансії – порушення логістики, валютні коливання, невиконання договірних зобов'язань і зміни умов доступу до ринків.

Для виробничої модернізації – затримки постачання обладнання, технологічні збої, перевищення бюджету та недостатня готовність персоналу.

Управління зазначеними ризиками повинно передбачати не лише реагування на вже реалізовані загрози, а й формування превентивних заходів та резервних сценаріїв.

Особливо важливим є визначення умов, за яких стратегічна програма потребує коригування, призупинення або перегляду.

Наприклад, суттєве перевищення інвестиційного бюджету може потребувати перегляду обсягу проєкту.

Натомість зміна міжнародного регуляторного середовища може зумовлювати необхідність коригування самої стратегічної траєкторії розвитку.

3.8. Інтегрована організаційна модель реалізації стратегії

Узагальнення теоретико-методологічних положень дозволяє запропонувати інтегровану організаційну модель реалізації стратегії розвитку підприємства.

Її основу становить узгодження п'яти взаємопов'язаних компонентів.

Стратегічний компонент охоплює визначення довгострокових цілей, пріоритетів розвитку та очікуваних результатів.

Організаційний компонент передбачає формування управлінської структури, розподіл повноважень, відповідальності й механізмів координації.

Ресурсний компонент забезпечує фінансування, кадрові, технологічні, інформаційні та інші потреби стратегічних змін.

Операційно-проєктний компонент охоплює реалізацію програм, проєктів, бізнес-процесів та конкретних управлінських заходів.

Контрольно-адаптивний компонент передбачає моніторинг результативності, оцінювання ризиків, аналіз відхилень і коригування управлінських рішень.

У цифровому середовищі взаємодія зазначених компонентів може підтримуватися інтегрованими інформаційними системами, аналітичними платформами та інструментами управління проєктами.

Водночас інформаційна інтеграція не замінює організаційної відповідальності та стратегічного лідерства.

Ефективність моделі визначається здатністю підприємства забезпечувати єдність стратегічних цілей, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та фактичних результатів.

Організаційні механізми реалізації стратегії в цифровому та глобальному середовищі повинні формувати інтегровану систему стратегічного координування, проєктного й процесного управління, цифрової інформаційної взаємодії, управління ризиками та адаптивного контролю, яка забезпечує практичне досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

4. Аналіз причин розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням

4.1. Сутність і природа розриву між стратегією та її реалізацією

Однією з найбільш актуальних проблем сучасного стратегічного менеджменту є розрив між сформованими стратегічними планами підприємства та фактичними результатами їх виконання.

Навіть за наявності чітко визначених стратегічних цілей, достатньо розвиненої інформаційно-аналітичної системи та формалізованих управлінських процедур підприємства можуть не досягати очікуваних результатів розвитку.

Причини такої ситуації можуть бути пов'язані з недостатньою обґрунтованістю стратегічних припущень, ресурсними обмеженнями, організаційною неузгодженістю, неефективною комунікацією, недостатньою готовністю персоналу, змінами зовнішнього середовища або невідповідністю окремих управлінських заходів стратегічним цілям.

У науковій літературі відповідне явище характеризується поняттям strategy execution gap – розрив між формуванням стратегії та її практичною реалізацією.

Розрив між стратегічним планом і фактичним виконанням доцільно визначати як невідповідність між запланованими стратегічними цілями, управлінськими заходами, ресурсними параметрами й очікуваними результатами та фактичним станом їх реалізації, що виникає під впливом внутрішніх управлінських, організаційних, ресурсних і зовнішніх чинників.

Важливо, що цей розрив може проявлятися на різних рівнях.

На рівні стратегічних цілей він характеризує недосягнення встановлених довгострокових орієнтирів.

На рівні програм і проєктів – невиконання запланованих заходів, перевищення строків або ресурсних бюджетів.

На операційному рівні – недостатню результативність конкретних процесів і дій.

На організаційному рівні – порушення координації, невизначеність повноважень або неузгодженість управлінської поведінки.

Водночас не кожне відхилення від початкового плану свідчить про неефективність управління.

За умов істотних змін середовища коригування плану може бути обґрунтованим і забезпечувати кращу довгострокову результативність порівняно з формальним дотриманням попередньо встановлених завдань.

Тому необхідно розмежовувати негативний розрив виконання, який виникає через неефективні управлінські процеси, та обґрунтовану адаптацію стратегії, яка здійснюється у відповідь на нові обставини.

У дослідженні Д. Салла, Р. Гомкес і Ч. Салла [15] показано, що труднощі реалізації стратегії часто пов'язані з недостатньою горизонтальною координацією та неможливістю своєчасного реагування на зміни, а не лише з недотриманням формальних планів.

Отже, оцінювання стратегічного розриву повинно враховувати не лише величину відхилень, а й причини їх виникнення, управлінські наслідки та необхідність коригування стратегічної траєкторії.

4.2. Класифікація причин невиконання стратегічних планів

Для наукового аналізу розриву між стратегією та її виконанням доцільно використовувати системну класифікацію основних причин.

Стратегічно-методологічні причини можуть бути пов'язані з нечітким формулюванням цілей, недостатньою якістю стратегічної діагностики, помилками прогнозування та невідповідністю обраної альтернативи ресурсним можливостям підприємства.

Організаційні причини охоплюють недосконаліть управлінської структури, дублювання повноважень, недостатню міжфункціональну координацію та відсутність чіткої відповідальності за результати.

Ресурсні причини виникають у разі недостатності фінансових, матеріальних, кадрових або інформаційних ресурсів.

Процесно-операційні причини пов'язані з недосконалістю бізнес-процесів, затримками виконання завдань, низькою технологічною готовністю та неефективністю операційних процедур.

Кадрово-поведінкові причини можуть включати недостатню мотивацію, низький рівень компетентностей, опір змінам і недостатнє розуміння стратегічних цілей.

Інформаційно-цифрові причини виникають через неякісні дані, несумісність інформаційних систем, недостатню аналітичну спроможність або обмежені можливості цифрового контролю.

Зовнішні причини охоплюють ринкові зміни, валютні коливання, логістичні порушення, технологічні зрушення, зміни регулювання та безпекові ризики.

Для систематизації зазначених причин та їхніх проявів розглянемо табл. 6.10.

Таблиця 6.10 – Основні причини розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням

Група причин	**Основні прояви**	**Потенційні наслідки**	**Напрями управлінського реагування**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічно-методологічні	Нереалістичні цілі, недостатньо обґрунтовані припущення	Невідповідність стратегії реальним можливостям	Уточнення цілей, повторна стратегічна діагностика
Організаційні	Конфлікти повноважень, недостатня координація	Затримки й суперечності у виконанні	Організаційний редизайн, уточнення відповідальності
Ресурсні	Дефіцит фінансування, персоналу або технологій	Невиконання програм і проєктів	Перерозподіл ресурсів, перегляд пріоритетів
Процесно-операційні	Недосконалі регламенти, низька якість виконання	Перевищення строків, зростання витрат	Оптимізація процесів, проєктний контроль
Кадрово-поведінкові	Опір змінам, недостатня мотивація, дефіцит компетентностей	Низька результативність нових управлінських практик	Навчання, комунікація, адаптація мотивації
Інформаційно-цифрові	Фрагментарність даних, несумісність систем	Несвоєчасні або недостатньо обґрунтовані рішення	Інтеграція систем, управління якістю даних
Ризикові та безпекові	Кіберінциденти, порушення безперервності, кризові події	Втрата ресурсів, зупинка стратегічних проєктів	Управління ризиками, резервні сценарії
Зовнішньоекономічні	Зміни попиту, логістики, валютних і регуляторних умов	Втрата актуальності окремих планових показників	Сценарний аналіз, адаптація стратегії

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 4; 9; 11; 13–17; 20; 23].

Наведена в табл. 6.10 класифікація демонструє багатофакторний характер причин невиконання стратегічних планів.

Водночас окремі групи причин можуть взаємодіяти між собою та формувати взаємопідсилювальні негативні ефекти.

Наприклад, недостатня підготовка персоналу до цифрової трансформації може зумовлювати низький рівень використання нових інформаційних систем, що, своєю чергою, обмежуватиме очікуване підвищення продуктивності.

Аналогічно, недостатня координація між фінансовим і виробничим підрозділами може спричиняти несвоєчасне фінансування технологічної модернізації, затримки виконання проєкту та недосягнення запланованих показників.

Тому для ефективного управлінського реагування необхідно встановлювати не лише зовнішні прояви відхилень, а й їхні першопричини.

4.3. Кількісне оцінювання розриву між плановими та фактичними результатами

Важливою складовою стратегічного контролю є кількісне оцінювання відхилень між запланованими та фактичними значеннями показників.

На початковому етапі доцільно використовувати абсолютне відхилення:

$$\Delta P_i = P_{i,\text{факт}} - P_{i,\text{план}},$$

де ΔPi – абсолютне відхилення відповідного показника;

$P_{i,\text{факт}}$ – фактичне значення;

$P_{i,\text{план}}$ – планове значення.

Відносне відхилення може визначатися за формулою:

$$\delta_i = \frac{P_{i,\text{факт}} - P_{i,\text{план}}}{|P_{i,\text{план}}|} \times 100\%.$$

Формула застосовується за умови, що планове значення не дорівнює нулю.

Водночас знак відхилення не завжди однозначно характеризує результативність.

Для показників, збільшення яких є бажаним, додатне відхилення може свідчити про перевиконання плану.

Для показників, зменшення яких є бажаним, наприклад енергоємності або тривалості простоїв, додатне відхилення може характеризувати погіршення результату.

Тому необхідно враховувати економічну спрямованість кожного показника.

Окрім цього, доцільно розмежовувати відхилення від планового рівня та ступінь досягнення запланованого покращення порівняно з вихідним станом.

Для показника, який повинен зростати, можна використати формулу:

$$K_{\text{прогрес}} = \frac{P_{\text{факт}} - P_{\text{база}}}{P_{\text{план}} - P_{\text{база}}},$$

де $P_{\text{база}}$ – базове значення показника до реалізації стратегічних заходів.

Наприклад, якщо початкова продуктивність становила 2,50 млн грн на одного працівника, проміжна ціль – 2,75 млн грн, а фактично досягнуто 2,65 млн грн, ступінь реалізації запланованого покращення дорівнюватиме:

$$K_{\text{прогрес}} = \frac{2{,}65 - 2{,}50}{2{,}75 - 2{,}50} = 0{,}60.$$

Підприємство досягло 60 % запланованого на відповідний період покращення продуктивності.

Водночас для науково обґрунтованої інтерпретації необхідно враховувати зміни цін, структури продукції, чисельності персоналу та інші чинники, які можуть впливати на показник.

4.4. Приклад комплексного аналізу стратегічного розриву

Розглянемо умовний приклад підприємства, яке реалізує програму цифрової модернізації виробничих та управлінських процесів.

Стратегічна мета полягає у підвищенні продуктивності, скороченні тривалості операційних процесів та покращенні цифрової інтеграції.

Для оцінювання проміжних результатів визначено систему показників, яка охоплює продуктивність, цифровізацію процесів, готовність персоналу, тривалість операцій та виконання інвестиційного бюджету.

Результати умовного аналізу наведено в табл. 6.11.

Таблиця 6.11 – Приклад оцінювання розриву між плановими та фактичними результатами реалізації стратегії цифрової трансформації

Показник	План	Факт	Відхилення	Попередня управлінська інтерпретація
Продуктивність праці, млн грн/працівника	2,75	2,65	−0,10	Недосягнення проміжної цілі
Частка цифровізованих процесів, %	60	45	−15 в. п.	Відставання цифрової інтеграції
Працівники, які підтвердили необхідні компетентності, %	80	70	−10 в. п.	Недостатня готовність персоналу
Тривалість операційного циклу, днів	4	6	+2	Недосягнення цілі скорочення тривалості
Витрати на стратегічну програму, млн грн	8,0	7,2	−0,8	Потребує перевірки причин невикористання бюджету

Джерело: авторський умовний приклад. Наведені значення використовуються виключно для демонстрації методики аналізу стратегічного розриву.

Результати, наведені в табл. 6.11, свідчать про наявність відхилень за всіма досліджуваними показниками.

Однак їхня інтерпретація потребує додаткового аналізу.

Зокрема, недовикористання інвестиційного бюджету на 0,8 млн грн не обов'язково характеризує позитивний результат.

Воно може бути пов'язане з економією ресурсів, але також може свідчити про затримки закупівель, невиконання запланованих робіт або перенесення окремих інвестицій.

Аналогічно, недостатній рівень цифровізації процесів може бути наслідком затримки постачання програмного забезпечення, недостатньої інтеграції систем або відсутності необхідних компетентностей.

Тому наступним етапом повинно бути встановлення причин відхилень.

4.5. Методи діагностики першопричин стратегічного розриву

Для поглибленого аналізу причин невиконання стратегічних планів можуть використовуватися декілька взаємопов'язаних методів.

Причинно-наслідковий аналіз передбачає встановлення основних чинників, які формують відповідне відхилення.

Метод «5 чому?» полягає в послідовному уточненні причин виникнення проблеми до визначення її ймовірної першопричини.

Діаграма Ішікави дозволяє систематизувати можливі причини за групами, наприклад персонал, процеси, технології, ресурси, організація та зовнішнє середовище.

Аналіз бізнес-процесів спрямований на встановлення операційних і організаційних вузьких місць.

Аналіз критичного шляху може використовуватися для дослідження строкових відхилень у стратегічних проєктах.

Аналіз ефективності ресурсного забезпечення дозволяє виявляти дефіцит ресурсів, нераціональний розподіл бюджетів або несвоєчасність фінансування.

Сценарний аналіз передбачає дослідження впливу змін зовнішнього середовища на виконання стратегічних планів. Наприклад, якщо підприємство не досягло запланованого рівня використання цифрової системи, початковим поясненням може бути недостатня активність персоналу. Проте поглиблений аналіз може встановити, що працівники не використовують систему через складність процедур, яка виникла внаслідок відсутності належного процесного проєктування.

У такому випадку першопричина може бути пов'язана не з мотивацією персоналу, а з недосконалістю організації цифрового впровадження. Важливо підкреслити, що результати методу «5 чому?» або діаграми Ішікави мають характер структурованих діагностичних припущень. Їх необхідно підтверджувати фактичними даними.

Для систематизації підходів до виявлення причин стратегічного розриву та відповідних управлінських заходів використаємо табл. 6.12.

Таблиця 6.12 – Методи діагностики причин стратегічного розриву та напрями управлінського реагування

Метод	Основне призначення	Можливий результат	Управлінське застосування
1	**2**	**3**	**4**
Аналіз відхилень	Визначення масштабу невиконання цілей	Абсолютні та відносні відхилення	Визначення проблемних показників
«5 чому?»	Пошук можливих першопричин	Логічна послідовність причин	Формування коригувальних заходів
Діаграма Ішікави	Систематизація груп причин	Причинно-наслідкова структура проблеми	Комплексна організаційна діагностика
Аналіз бізнес-процесів	Виявлення процесних обмежень	Вузькі місця, дублювання процедур	Оптимізація процесів
Аналіз критичного шляху	Встановлення причин затримок проєктів	Критичні роботи та часові резерви	Коригування графіків
Аналіз ресурсного забезпечення	Оцінювання достатності та своєчасності ресурсів	Ресурсні дефіцити, бюджетні обмеження	Перерозподіл ресурсів
Сценарний аналіз	Дослідження зовнішніх чинників	Альтернативні пояснення відхилень	Адаптація стратегічних планів
Аналіз ризиків	Визначення загроз виконанню	Пріоритизований реєстр ризиків	Превентивні та резервні заходи

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [2; 13–15; 18; 20; 23].

Наведені в табл. 6.12 методи можуть використовуватися послідовно або в комплексі.

Наприклад, після встановлення відхилення за показником тривалості виробничого циклу підприємство може провести процесний аналіз, визначити вузькі місця, оцінити ресурсні обмеження та сформувати відповідні коригувальні заходи.

У складних випадках необхідно враховувати декілька взаємопов'язаних причин.

Наприклад, затримка реалізації стратегічної програми може одночасно пояснюватися недостатністю фінансування, порушенням логістики та неузгодженістю управлінських повноважень.

Тому ефективне управлінське реагування повинно бути спрямоване на усунення системних причин, а не лише зовнішніх проявів проблеми.

4.6. Формування механізму подолання стратегічного розриву

Після встановлення причин невиконання стратегічних планів необхідно сформувати систему управлінських заходів, спрямованих на усунення виявлених відхилень і підвищення результативності реалізації стратегії.

Такий механізм повинен включати декілька взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі здійснюється моніторинг фактичних результатів і визначення відхилень від стратегічних цілей.

На другому етапі проводиться діагностика основних причин невиконання.

На третьому етапі оцінюється значущість відхилень із позицій впливу на довгостроковий розвиток підприємства.

На четвертому етапі визначаються можливі коригувальні управлінські рішення.

На п'ятому етапі оцінюються ресурсні потреби та ризики реалізації коригувальних заходів.

На шостому етапі ухвалюється рішення щодо зміни операційних дій, перерозподілу ресурсів, перегляду окремих програм або коригування стратегічних цілей.

На сьомому етапі здійснюється реалізація відповідних заходів.

На восьмому етапі проводиться повторне оцінювання результативності та визначається, чи усунуто причини попередніх відхилень.

Особливого значення набуває розмежування трьох рівнів управлінського реагування.

Операційне коригування передбачає зміну способів виконання окремих завдань без перегляду основних стратегічних орієнтирів.

Тактичне коригування може включати зміну структури програм, ресурсних бюджетів, проєктних графіків або відповідальності.

Стратегічне коригування передбачає перегляд довгострокових цілей, основних напрямів розвитку чи принципових управлінських альтернатив.

Важливо, що стратегічне коригування повинно здійснюватися лише за наявності достатніх підстав, пов'язаних зі зміною зовнішніх умов, ресурсних можливостей або втратою актуальності початкових стратегічних припущень.

Для формування цілісного механізму подолання стратегічного розриву доцільно використовувати логіку циклу PDCA – планування, виконання, перевірка та вдосконалення.

У сфері управління інноваціями ітеративний підхід до планування, виконання, оцінювання та покращення відображено у стандарті ISO 56001:2024 [19].

Застосування такої логіки дозволяє перетворювати результати стратегічного контролю на основу безперервного організаційного навчання.

4.7. Організаційне навчання як механізм підвищення результативності стратегічного виконання

Важливим чинником зменшення стратегічного розриву є здатність підприємства систематично накопичувати та використовувати знання, отримані в процесі реалізації стратегічних рішень.

Організаційне навчання передбачає формування, поширення та практичне використання знань щодо результативності управлінських процесів, причин відхилень, ефективності стратегічних заходів і можливостей удосконалення діяльності.

На відміну від простого контролю виконання, організаційне навчання спрямоване на зміну управлінських підходів та підвищення здатності підприємства вирішувати подібні проблеми в майбутньому.

Наприклад, якщо цифровий проєкт не забезпечив запланованих результатів через недостатню готовність персоналу, отриманий досвід повинен використовуватися для вдосконалення методики підготовки подальших цифрових трансформацій.

Якщо міжнародна експансія супроводжувалася логістичними затримками, підприємство може переглянути підходи до вибору партнерів, резервування каналів постачання та управління міжнародними ризиками.

У цьому контексті доцільно розмежовувати два рівні навчання.

Навчання першого рівня передбачає вдосконалення конкретних дій у межах наявних стратегічних припущень і управлінських правил.

Навчання другого рівня пов'язане з критичним переглядом самих припущень, правил, управлінських підходів і стратегічних орієнтирів.

Для стратегічного менеджменту особливо важливим є другий рівень, оскільки він дозволяє виявляти не лише помилки виконання, а й обмеження початкової управлінської логіки.

Водночас організаційне навчання потребує належного інформаційного та культурного забезпечення.

Працівники повинні мати можливість повідомляти про проблеми, аналізувати причини невдач і пропонувати вдосконалення без викривлення інформації з метою формального підтвердження виконання плану.

Організаційна культура повинна підтримувати відкритість, відповідальність і критичний аналіз управлінських результатів.

4.8. Інтегрована модель управління реалізацією стратегії розвитку підприємства

Узагальнення теоретичних і методологічних підходів до трансформації стратегічних цілей, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення, цифрової координації та стратегічного контролю дозволяє запропонувати інтегровану модель управління реалізацією стратегії розвитку підприємства.

В основу моделі покладено системне поєднання стратегічного планування, організаційного забезпечення, управління проєктами, цифрової інтеграції та адаптивного контролю.

Модель передбачає послідовне здійснення таких управлінських процесів.

На першому етапі визначаються стратегічні цілі, пріоритети та очікувані результати довгострокового розвитку.

На другому етапі здійснюється декомпозиція стратегічних цілей на функціональні напрями, програми, проєкти та конкретні управлінські завдання.

На третьому етапі встановлюється відповідність між змістом стратегічних змін та організаційною структурою підприємства.

На четвертому етапі здійснюється розподіл повноважень і відповідальності між учасниками стратегічної програми.

На п'ятому етапі формується ресурсне забезпечення, визначаються бюджети, кадрові потреби та технологічні передумови.

На шостому етапі розробляється дорожня карта реалізації стратегії, встановлюються контрольні етапи, терміни та показники виконання.

На сьомому етапі формуються цифрові інформаційні механізми підтримки управлінських процесів.

На восьмому етапі здійснюється реалізація стратегічних програм, проєктів і практичних заходів.

На дев'ятому етапі проводиться моніторинг виконання, оцінювання результативності та виявлення відхилень.

На десятому етапі здійснюється діагностика причин розриву між запланованими та фактичними результатами.

На одинадцятому етапі визначаються необхідні коригувальні рішення та заходи управління ризиками.

На дванадцятому етапі здійснюється адаптація операційних процесів, ресурсних планів і за необхідності стратегічних орієнтирів.

На завершальному етапі проводяться узагальнення отриманого досвіду, організаційне навчання та вдосконалення системи стратегічного управління.

Узагальнену логіку інтегрованої моделі можна представити так:



Рисунок 1 – Інтегрована логіка реалізації та адаптації стратегії розвитку

Запропонована модель має концептуальний характер і відображає загальну логіку управління реалізацією стратегічних змін. Для її використання в конкретному дисертаційному дослідженні необхідно додатково визначити змінні, показники, способи їх вимірювання та методи емпіричної перевірки.

Особливо перспективним напрямом наукових досліджень є встановлення взаємозв'язків між організаційною узгодженістю, цифровою зрілістю, якістю ресурсного забезпечення та результативністю реалізації стратегії.

Наприклад, можна дослідити, чи сприяє цифрова зрілість зменшенню стратегічного розриву безпосередньо або через покращення міжфункціональної координації.

Іншим перспективним напрямом є вивчення впливу організаційної адаптивності на здатність підприємства зберігати результативність стратегічних програм за умов високої зовнішньої невизначеності.

Водночас для формування науково обґрунтованих висновків необхідно розмежовувати очікувані теоретичні взаємозв'язки та фактично встановлені емпіричні залежності.

Таким чином, управління реалізацією стратегії розвитку підприємства повинно розглядатися як інтегрований організаційно-

управлінський процес, який забезпечує узгодження стратегічних цілей, відповідальності, ресурсів, управлінських дій, цифрових інформаційних механізмів і системи адаптивного контролю та спрямований на зменшення розриву між запланованими й фактичними результатами розвитку.

Висновки до теми 6

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що управління реалізацією стратегії розвитку підприємства є комплексним організаційно-економічним процесом, який забезпечує трансформацію довгострокових цілей у систему взаємопов'язаних управлінських рішень, конкретних заходів і практичних результатів. Його ефективність визначається не лише якістю стратегічного планування, а й узгодженістю повноважень, відповідальності, ресурсного забезпечення, організаційних механізмів і здатністю підприємства до адаптації в умовах цифровізації та глобалізації.

По-перше, реалізація стратегії передбачає послідовну конкретизацію стратегічних цілей через програми розвитку, проєкти, функціональні плани й операційні завдання. Особливого значення набуває каскадування стратегічних цілей, яке дозволяє встановлювати зв'язки між загальнокорпоративними орієнтирами та діяльністю окремих структурних підрозділів. Водночас результативність такого процесу залежить від економічної обґрунтованості управлінських заходів, належного ресурсного забезпечення та використання показників, які відображають реальні стратегічні ефекти.

По-друге, ефективна реалізація стратегії потребує узгодження організаційної структури, управлінських повноважень, відповідальності та ресурсного потенціалу підприємства. Недостатня координація між функціональними підрозділами, дублювання управлінських функцій і невідповідність повноважень установленим завданням можуть створювати суттєві перешкоди для досягнення стратегічних цілей. Тому особливого значення набувають організаційний редизайн, використання матриць відповідальності, формування міжфункціональних команд і розвиток механізмів стратегічного координування.

По-третє, ресурсне забезпечення реалізації стратегії повинно ґрунтуватися на комплексному врахуванні фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних, технологічних та організаційних можливостей підприємства. Важливо забезпечувати відповідність між стратегічними пріоритетами та фактично доступними ресурсами, застосовувати методи портфельного управління й поетапного фінансування, а також передбачати резервні механізми реагування на кризові ситуації.

По-четверте, цифровізація та глобалізація формують нові можливості й водночас додаткові виклики для організаційного забезпечення стратегічних змін. Інтегровані інформаційні системи, цифрові платформи, процесне та проєктне управління можуть

підвищувати якість управлінської координації, прозорість виконання та своєчасність реагування на відхилення. Проте їхня результативність залежить від якості даних, цифрових компетентностей персоналу, управлінської культури та організаційної готовності підприємства до змін.

По-п'яте, розрив між стратегічними планами та фактичним виконанням має багатофакторний характер і може виникати внаслідок стратегічно-методологічних, організаційних, ресурсних, кадрових, інформаційних і зовнішньоекономічних причин. Його оцінювання повинно передбачати не лише визначення кількісних відхилень, а й дослідження їхніх першопричин, взаємозв'язків та можливих довгострокових наслідків. При цьому необхідно розмежовувати негативне невиконання стратегічних завдань та обґрунтоване коригування планів відповідно до нових умов діяльності.

По-шосте, підвищення результативності реалізації стратегії потребує розвитку адаптивних механізмів управління, які поєднують стратегічний контроль, аналіз відхилень, коригувальні управлінські рішення та організаційне навчання. У контексті концепції динамічних здатностей підприємства особливого значення набуває його спроможність своєчасно виявляти зміни, мобілізувати ресурси та перебудовувати управлінські процеси відповідно до нових стратегічних можливостей і викликів [21].

Для українських підприємств зазначені положення мають особливе значення в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних зв'язків, нестабільного енергозабезпечення, обмеженості інвестиційних ресурсів і необхідності технологічного оновлення. У таких обставинах система управління реалізацією стратегії повинна одночасно забезпечувати досягнення довгострокових цілей, підтримку безперервності діяльності, розвиток цифрових та інноваційних компетентностей і здатність до оперативної адаптації.

Ефективне управління реалізацією стратегії розвитку підприємства потребує формування інтегрованої організаційно-управлінської системи, яка поєднує стратегічну цілеспрямованість, чіткий розподіл відповідальності, достатнє ресурсне забезпечення, цифрову координацію, ризик-орієнтоване управління, контроль результативності та безперервне організаційне навчання.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-

6282/189-68.

3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

4. Suprunenko S., Pishenina T., Pitel N., Voronkova A., Riabovolyk T. Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises. Futurity Economics & Law. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 131–147. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08.

5. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital Transformation as a Tool for Creating an Inclusive Economy in Ukraine during Wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

6. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

7. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Forming a Methodological Approach to the Management System of Innovative Activities at Enterprises in Conditions of Economic Development. Journal of Business Economics and Management. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 1155–1169. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804.

8. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/df3a7f81-55b3-4f33-8ae2-ade7a00171d6.

9. Верба В. А., Борисенко С. П., Сахно О. Р. Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 55. С. 25–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.025.037.

10. Руденко В. О. Перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 5 (195). С. 111–129. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.05.08.

11. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 46–56. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).46-56.

Європейські та міжнародні наукові джерела

12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2.

13. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. 2005. Vol. 83, No. 10. P. 72–80. URL: https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management.

14. Kaplan R. S., Norton D. P. Mastering the Management System. Harvard Business Review. 2008. January. URL: https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system.

15. Sull D., Homkes R., Sull C. Why Strategy Execution Unravels–and What to Do About It. Harvard Business Review. 2015. March. URL: https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it.

16. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

17. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

18. International Organization for Standardization. ISO 21502:2020. Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management. Geneva : ISO, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/74947.html.

19. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

20. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: https://www.coso.org/enterprise-risk-management.

21. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

22. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.

23. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. Geneva : ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/31000.

Методична примітка. У лекції використано теоретичні положення перевірених наукових джерел, а також авторські навчально-методичні узагальнення, класифікації, управлінські матриці й умовні приклади. Запропонована інтегрована модель реалізації стратегії має концептуальний характер. Для її використання в дисертаційному дослідженні необхідно додатково обґрунтувати систему змінних, методику вимірювання організаційної узгодженості та стратегічних розривів, а також здійснити емпіричну перевірку припущень щодо впливу цифровізації, ресурсного забезпечення й організаційної адаптивності на результативність виконання стратегії підприємства.

Тема 7.
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План теми

1. Інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії.
2. Визначення інноваційних пріоритетів і перспективних напрямів пошуку.
3. Узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями.
4. Наукові підходи до дослідження інноваційних трансформацій підприємства.

1. Інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії

1.1. Теоретичні засади та економіко-управлінська сутність інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах технологічних трансформацій, цифровізації економіки, глобалізації конкурентних відносин і посилення ринкової невизначеності інноваційний розвиток набуває визначального значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Зміни технологічних укладів, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробництва, поширення цифрових платформ і трансформація споживчих потреб зумовлюють необхідність постійного оновлення продуктів, бізнес-процесів, ресурсно-компетентнісної основи та управлінських механізмів.

У таких умовах підприємство не може обмежувати стратегічне управління виключно підтримкою поточної результативності або поступовим нарощуванням масштабів господарської діяльності. Довгострокові конкурентні переваги дедалі більшою мірою визначаються здатністю підприємства виявляти перспективні технологічні можливості, створювати й використовувати нові знання, формувати інноваційні продукти та своєчасно адаптувати власну бізнес-модель.

Інноваційний розвиток має комплексний характер, оскільки охоплює не лише впровадження нових технологій, а й формування організаційної здатності до систематичного пошуку, створення, освоєння та використання нових рішень.

Важливим методологічним підґрунтям для визначення сутності інновацій є Oslo Manual 2018, підготовлений OECD та Eurostat. Відповідно до цього документа, інновацією підприємства є новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес, який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів підприємства та був представлений на ринку або фактично впроваджений у його діяльність [11].

Принципове значення цього підходу полягає в розмежуванні інноваційної ідеї, процесу її розроблення та фактично впровадженого результату.

Нові наукові знання, винаходи, технологічні розробки або експериментальні прототипи можуть створювати передумови інноваційного розвитку, однак самі по собі не обов'язково становлять упроваджену інновацію.

Інновація виникає тоді, коли відповідний продукт стає доступним потенційним користувачам або новий бізнес-процес фактично використовується підприємством.

Водночас інновація не обов'язково повинна забезпечити комерційний успіх. Відповідно до методології Oslo Manual 2018, факт упровадження є визначальним для кваліфікації інновації, тоді як її позитивні економічні результати потребують окремого оцінювання [11].

Для стратегічного менеджменту це розмежування має особливе значення, оскільки дозволяє визначати ефективність інноваційного розвитку не лише за кількістю створених або впроваджених нововведень, а й за характером їхнього впливу на конкурентоспроможність, економічну результативність, стійкість та перспективи подальшого розвитку підприємства.

В українській науковій літературі інноваційний розвиток досліджується як комплексний процес технологічних, економічних та організаційних трансформацій.

Зокрема, С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко у монографії «Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій» розглядають проблеми інноваційного розвитку підприємств у контексті зміни технологічних укладів, цифровізації, управління знаннями та формування інноваційного капіталу [2].

Важливою особливістю цього дослідження є системне розуміння інноваційного розвитку як процесу, що потребує поєднання технологічних можливостей, людських компетентностей, організаційної культури та стратегічних управлінських рішень.

У праці «Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій» зазначені автори обґрунтовують підхід до визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку залежно від співвідношення рівнів інноваційного капіталу й інноваційної культури підприємства [3].

Це положення має принципове значення, оскільки підкреслює, що наявність інтелектуальних і технологічних ресурсів не гарантує їх результативного використання без відповідної організаційної здатності до інноваційних змін.

На основі узагальнення зазначених підходів інноваційний розвиток підприємства доцільно визначати як стратегічно керований

процес кількісних і якісних змін у його продуктах, бізнес-процесах, технологіях, компетентностях, організаційних механізмах та способах створення економічної цінності, який ґрунтується на формуванні й використанні нових знань, розробленні та впровадженні інновацій і спрямований на підвищення довгострокової конкурентоспроможності, результативності та адаптивності діяльності.

При цьому інноваційний розвиток необхідно розглядати не як сукупність окремих інноваційних проєктів, а як цілісний напрям стратегічної трансформації підприємства.

Відмінність між інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком та іншими пов'язаними категоріями має важливе значення для формування коректного понятійного апарату наукових досліджень.

Для систематизації основних категорій використаємо табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Розмежування основних категорій інноваційного менеджменту та стратегічного розвитку підприємства

Категорія	**Економіко-управлінський зміст**	**Основний результат**	**Місце у стратегічному управлінні**
1	**2**	**3**	**4**
Інноваційна ідея	Нове припущення або пропозиція щодо можливого рішення	Концепція перспективної зміни	Початкова основа інноваційного пошуку
Дослідження та розробки (R&D)	Систематична діяльність зі створення нових знань і технологічних рішень	Нові знання, технології, експериментальні результати	Формування науково-технологічних передумов
Інноваційна діяльність	Сукупність дослідницьких, фінансових, комерційних та інших заходів, спрямованих на створення інновацій	Розроблення та підготовка до впровадження нововведень	Інструмент реалізації інноваційної стратегії
Інновація	Новий або суттєво вдосконалений продукт чи процес, фактично представлений або впроваджений	Упроваджене нововведення	Конкретний результат інноваційної діяльності
Інноваційний потенціал	Сукупність ресурсів і можливостей для здійснення інновацій	Здатність створювати й освоювати нововведення	Ресурсна основа інноваційної стратегії
Інноваційна спроможність	Організаційна здатність систематично перетворювати можливості на інноваційні результати	Повторювана результативна інноваційна діяльність	Передумова довгострокового інноваційного розвитку
Інноваційна стратегія	Система довгострокових цілей, пріоритетів і рішень щодо інновацій	Визначена траєкторія інноваційних змін	Функціонально й стратегічно узгоджена складова корпоративної стратегії
Інноваційний розвиток	Системні зміни підприємства на основі створення та використання інновацій	Трансформація продуктів, процесів, компетентностей і конкурентних можливостей	Один із ключових механізмів стратегічного розвитку

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 3; 11; 12; 13; 20].

Наведені в табл. 7.1 категорії є взаємопов'язаними, але не тотожними.

Особливо важливо розмежовувати інноваційну діяльність та інноваційний розвиток.

Інноваційна діяльність відображає сукупність заходів, спрямованих на розроблення та впровадження нововведень.

Натомість інноваційний розвиток характеризує ширший процес змін у діяльності підприємства, його стратегічних можливостях, компетентностях і способах створення цінності.

Отже, підприємство може здійснювати значну кількість інноваційних заходів, але не забезпечувати належного інноваційного розвитку, якщо ці заходи не формують стійких результатів та не узгоджуються з довгостроковими цілями.

1.2. Місце інноваційного розвитку в системі корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія визначає довгострокову логіку розвитку підприємства, його основні напрями діяльності, конкурентні пріоритети, принципи ресурсного розподілу та перспективну структуру створення економічної цінності.

У межах цієї системи інноваційний розвиток виконує декілька взаємопов'язаних функцій.

Насамперед він є інструментом досягнення стратегічних цілей, оскільки нові технології, продукти та управлінські рішення можуть забезпечувати підвищення продуктивності, прибутковості, якості продукції або конкурентоспроможності.

Водночас інноваційний розвиток виступає джерелом формування нових стратегічних можливостей. Розроблення нової технології або бізнес-моделі може змінювати перспективи підприємства, створювати передумови для освоєння нових ринків і перегляду його довгострокових орієнтирів.

Крім того, інноваційний розвиток може бути механізмом організаційної адаптації, що дозволяє підприємству реагувати на технологічні зміни, конкурентний тиск і зовнішню невизначеність.

З позицій корпоративного менеджменту важливо розмежовувати три рівні стратегічних рішень.

На корпоративному рівні визначається загальна інноваційна амбіція підприємства, готовність до технологічних змін, пріоритетні напрями майбутнього розвитку та допустимий рівень ризику.

На рівні бізнес-стратегій встановлюються способи використання інновацій для формування конкурентних переваг у конкретних ринкових сегментах.

На функціональному рівні формуються інноваційні програми, механізми досліджень і розробок, технологічні плани, бюджети та управлінські процедури.

Водночас інноваційна стратегія повинна забезпечувати взаємозв'язок між усіма зазначеними рівнями.

Наприклад, якщо корпоративна стратегія підприємства передбачає вихід на міжнародні ринки, інноваційні пріоритети можуть охоплювати модернізацію продукції відповідно до вимог нових споживачів, цифровізацію каналів збуту, підвищення технологічної якості та розвиток міжнародних дослідницьких партнерств.

Якщо основним корпоративним пріоритетом є підвищення операційної ефективності, інноваційна стратегія може бути орієнтована на автоматизацію, ресурсозбереження, вдосконалення технологічних процесів та управління даними.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел «Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі» обґрунтовується значення інтеграції інновацій у систему стратегічного розвитку торговельних підприємств, зокрема через цифрові канали взаємодії, персоналізовані моделі обслуговування, CRM-системи, аналітику даних та використання штучного інтелекту [4].

Зазначене дослідження дозволяє розглядати інноваційний розвиток не лише як модернізацію окремих технологій, а як складову стратегічного оновлення способів створення й отримання економічної цінності.

В іншій праці Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел досліджується інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні торговельними підприємствами [5]. Авторки розглядають використання цифрових інструментів для вдосконалення взаємодії зі споживачами та підвищення адаптивності управлінської діяльності.

Отже, інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії може формувати як окремі функціональні результати, так і принципово нову траєкторію розвитку підприємства.

Для систематизації стратегічного значення інновацій розглянемо табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Роль інноваційного розвитку на різних рівнях стратегічного управління підприємством

Рівень управління	**Основні стратегічні завдання**	**Роль інноваційного розвитку**	**Приклади управлінських рішень**
1	**2**	**3**	**4**
Корпоративний	Визначення довгострокових напрямів, структури бізнесу та джерел зростання	Формування перспективної інноваційної траєкторії	Розвиток нових бізнес-моделей, технологічна диверсифікація
Бізнес-рівень	Формування конкурентних переваг у цільових сегментах	Підвищення споживчої цінності та диференціації	Створення інноваційних продуктів, нових сервісів
Функціональний	Забезпечення реалізації корпоративних і бізнес-цілей	Технологічне, маркетингове та організаційне оновлення	Програми цифровізації, модернізації, розвитку персоналу
Проєктно-програмний	Реалізація конкретних інноваційних змін	Перетворення інноваційних	Інноваційні проєкти, дослідні розробки,

Рівень управління	Основні стратегічні завдання	Роль інноваційного розвитку	Приклади управлінських рішень
1	2	3	4
		пріоритетів на практичні результати	пілотне впровадження
Операційний	Підвищення результативності поточної діяльності	Удосконалення процесів, якості та продуктивності	Автоматизація операцій, процесні інновації
Контрольно-аналітичний	Оцінювання досягнення стратегічних результатів	Визначення внеску інновацій у розвиток	KPI, оцінювання інноваційної результативності, аналіз ефектів

Джерело: авторська систематизація на основі [1–5; 13; 21; 22].

Як свідчить табл. 7.2, інноваційний розвиток повинен бути інтегрований у загальну систему корпоративного стратегічного управління.

Важливо також, що інноваційні пріоритети можуть змінюватися залежно від стадії розвитку підприємства, структури його продуктового портфеля, рівня технологічної зрілості та конкурентних умов.

Для молодих технологічних підприємств інновації можуть бути основою формування самої бізнес-моделі.

Для зрілих виробничих підприємств вони нерідко виступають засобом модернізації основної діяльності, підтримання конкурентоспроможності та освоєння суміжних напрямів.

Для диверсифікованих компаній інноваційний розвиток може забезпечувати трансформацію структури бізнесу й формування нових джерел довгострокового зростання.

1.3. Інноваційний розвиток як джерело конкурентних переваг і стратегічної стійкості

Одним із фундаментальних положень сучасного стратегічного менеджменту є взаємозв'язок між інноваційною здатністю підприємства та формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Зокрема, у концепції динамічних здатностей Д. Тіса наголошується на значенні здатності підприємства виявляти нові можливості, використовувати їх і трансформувати власну ресурсну основу відповідно до змін середовища [22].

У контексті інноваційного розвитку це означає, що конкурентоспроможність визначається не лише наявністю сучасних технологій, а й спроможністю підприємства систематично створювати, освоювати та використовувати нові знання.

Наприклад, два підприємства можуть придбати однакове обладнання, але досягти різних результатів через відмінності в компетентностях персоналу, організації виробництва, інноваційній культурі та здатності інтегрувати технологію в чинні бізнес-процеси.

Отже, джерелом стратегічної переваги є не тільки технологічний актив, а й система комплементарних організаційних можливостей, які забезпечують його результативне використання.

Інноваційний розвиток може сприяти формуванню конкурентних переваг через зниження витрат, підвищення якості продукції, створення нових споживчих властивостей, скорочення виробничих циклів, розвиток сервісу та формування нових бізнес-моделей.

Водночас результативність інновацій залежить від характеру конкурентного середовища та здатності підприємства комерціалізувати або практично використовувати нові рішення.

Принципово важливо, що інновації можуть також створювати додаткові ризики.

Наприклад, використання нової технології може потребувати значних інвестицій, формування спеціалізованих компетентностей, зміни постачальників і перегляду організаційних процесів.

За умов невдалого впровадження такі зміни можуть знижувати поточну результативність або формувати залежність від окремих технологічних постачальників.

Тому інноваційний розвиток повинен супроводжуватися системним оцінюванням технологічних, фінансових, ринкових та організаційних ризиків.

Особливого значення це набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних викликів, ресурсних обмежень і необхідності підтримання безперервності діяльності.

У дослідженні О. Колодізєва, В. Щербак, Т. Костишиної, М. Крупки, Т. Рябоволик, І. Андрощук та Н. Кравчук аналізується цифрова трансформація як інструмент формування інклюзивної економіки України в умовах війни. Автори досліджують регіональні особливості цифровізації та соціально-економічного розвитку, підкреслюючи необхідність урахування відмінностей у рівні цифрової готовності та умовах функціонування [10].

Хоча зазначене дослідження здійснено на регіональному рівні, його положення мають значення для стратегічного менеджменту підприємств, оскільки свідчать про важливість урахування інституційного й територіального середовища реалізації цифрових та інноваційних змін.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик, В. О. Липчанського та співавторів, присвяченому адаптивним моделям забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, розглядається взаємозв'язок інноваційних післязбиральних технологій, регенеративного землеробства й організаційної стійкості [8].

Отже, інноваційний розвиток може розглядатися як важливий механізм підвищення стратегічної стійкості, але його позитивний ефект залежить від характеру інновації, умов упровадження та здатності підприємства управляти супутніми ризиками.

1.4. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства

У сучасній теорії менеджменту інноваційний розвиток охоплює різні за змістом зміни, які можуть стосуватися продукції, технологій, бізнес-процесів, управлінських механізмів і способів створення цінності.

Відповідно до Oslo Manual 2018, для статистичного вимірювання інновацій підприємств виокремлюють дві основні категорії: продуктові інновації та інновації бізнес-процесів [11].

Водночас у стратегічному менеджменті можуть використовуватися деталізовані управлінські класифікації, що відображають технологічні, організаційні, маркетингові, цифрові та бізнес-модельні зміни.

Такі класифікації є корисними для формування стратегічних пріоритетів, але їх не слід ототожнювати з офіційною статистичною класифікацією Oslo Manual.

Продуктові інновації передбачають створення нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг, які можуть забезпечувати нові функціональні характеристики, підвищення якості або розширення споживчої цінності.

Технологічні інновації пов'язані з упровадженням нових виробничих технологій, обладнання, методів обробки, автоматизації та інших технологічних рішень.

Процесні інновації охоплюють зміни способів організації виробничої, логістичної, збутової, адміністративної та іншої діяльності.

Організаційно-управлінські інновації передбачають удосконалення управлінських структур, механізмів координації, прийняття рішень та взаємодії між працівниками.

Маркетингові та комунікаційні інновації можуть охоплювати нові способи взаємодії зі споживачами, цифрові канали просування, персоналізацію послуг і вдосконалення клієнтського досвіду.

Бізнес-модельні інновації передбачають зміну способів створення, надання та отримання економічної цінності.

Екологічні та соціально орієнтовані інновації можуть бути спрямовані на ресурсозбереження, підвищення безпеки праці, зменшення негативного впливу на довкілля та створення соціальної цінності.

Для систематизації основних напрямів інноваційного розвитку та їх стратегічного значення використаємо табл. 7.3.

Таблиця 7.3 – Основні напрями інноваційного розвитку підприємства та їхнє стратегічне призначення

Напрям інноваційного розвитку	**Основний зміст**	**Можливі управлінські рішення**	**Очікуваний стратегічний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Продуктовий	Створення нових і суттєво вдосконалених товарів та послуг	Розроблення нового продукту, оновлення асортименту	Збільшення споживчої цінності, освоєння нових сегментів

Напрям інноваційного розвитку	Основний зміст	Можливі управлінські рішення	Очікуваний стратегічний результат
1	**2**	**3**	**4**
Виробничо-технологічний	Модернізація обладнання й технологічних процесів	Автоматизація, нові технологічні рішення	Підвищення продуктивності та якості
Процесний	Удосконалення бізнес-процесів	Оптимізація логістики, автоматизація операцій	Скорочення витрат і тривалості процесів
Організаційно-управлінський	Оновлення структур і механізмів менеджменту	Міжфункціональні команди, процесне управління	Підвищення організаційної адаптивності
Цифровий	Інтеграція інформаційних технологій і даних	ERP, CRM, BI, штучний інтелект, цифрові сервіси	Покращення управлінських рішень і нові цифрові можливості
Маркетингово-комунікаційний	Нові способи взаємодії зі споживачами	Омніканальні комунікації, персоналізація	Підвищення ринкової результативності
Бізнес-модельний	Зміна способів створення та монетизації цінності	Платформні, сервісні, підписні моделі	Формування нових джерел доходу
Екологічний та соціальний	Зміни, спрямовані на ресурсоефективність і суспільно значущі результати	Циркулярні технології, безпечні виробничі процеси	Підвищення сталості та стійкості розвитку

Джерело: авторська управлінська систематизація на основі [2; 4–8; 11; 17; 24; 25].

Як свідчить табл. 7.3, інноваційний розвиток може здійснюватися одночасно за декількома напрямами, які характеризуються взаємодоповнюваним характером.

Наприклад, упровадження нової виробничої технології може потребувати організаційного редизайну, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу.

Водночас розроблення інноваційного продукту може супроводжуватися оновленням каналів збуту та формуванням нової бізнес-моделі.

Тому доцільно розглядати інноваційний розвиток не як сукупність ізольованих змін, а як систему взаємопов'язаних перетворень, реалізація яких потребує стратегічної координації.

1.5. Баланс між удосконаленням наявної діяльності та пошуком радикально нових можливостей

Однією з фундаментальних проблем управління інноваційним розвитком є необхідність забезпечення балансу між удосконаленням чинної діяльності та освоєнням принципово нових технологічних і ринкових можливостей.

У класичній праці Дж. Марча Exploration and Exploitation in Organizational Learning обґрунтовано відмінності між двома напрямами організаційного навчання: exploration – пошуком нових можливостей та exploitation – використанням і вдосконаленням наявних знань, технологій та компетентностей [20].

З позицій стратегічного менеджменту це розмежування дозволяє пояснювати відмінності між поступовими інноваціями, спрямованими

на вдосконалення наявних продуктів і процесів, та радикальнішими інноваційними змінами, які можуть формувати нові напрями бізнесу.

Використання наявних компетентностей часто забезпечує швидші та більш прогнозовані результати, оскільки ґрунтується на вже накопиченому організаційному досвіді.

Водночас надмірна концентрація на поточній діяльності може призводити до технологічної інерції та обмежувати здатність підприємства своєчасно реагувати на структурні зміни ринку.

Натомість орієнтація виключно на пошук принципово нових можливостей може супроводжуватися високими витратами, нестабільністю результатів і недостатньою увагою до поточної економічної ефективності.

У концепції організаційної амбідекстрії Ч. О'Рейлі та М. Ташмен обґрунтовується необхідність поєднання цих двох напрямів діяльності як важливої передумови довгострокового розвитку підприємств [21].

Для інноваційного менеджменту це означає необхідність формування збалансованої системи інноваційних пріоритетів, яка одночасно забезпечуватиме вдосконалення чинного бізнесу та пошук нових технологічних і ринкових можливостей.

Водночас універсального співвідношення ресурсів між поступовими та радикальними інноваціями не існує.

Воно повинно визначатися відповідно до життєвого циклу підприємства, рівня технологічної невизначеності, фінансових можливостей, конкурентної позиції та стратегічних цілей.

Таким чином, інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії повинен забезпечувати збалансоване поєднання поточної економічної результативності, систематичного вдосконалення наявних можливостей і формування нових джерел довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2. Визначення інноваційних пріоритетів і перспективних напрямів пошуку

2.1. Стратегічна сутність інноваційних пріоритетів підприємства

Визначення інноваційних пріоритетів є одним із ключових етапів управління інноваційним розвитком підприємства, оскільки забезпечує концентрацію фінансових, технологічних, кадрових та організаційних ресурсів на напрямах, які мають найбільше значення для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

За умов обмеженості ресурсів підприємство не може одночасно реалізовувати всі потенційно привабливі інноваційні можливості. Відповідно, виникає необхідність вибору таких напрямів, які найбільшою мірою відповідають перспективним потребам ринку, ресурсно-компетентнісному потенціалу, стратегічним орієнтирам і допустимому рівню ризику.

Інноваційні пріоритети підприємства доцільно визначати як стратегічно обґрунтовані напрями створення, освоєння та використання нових продуктів, технологій, бізнес-процесів і управлінських рішень, яким надається перевага в розподілі ресурсів та організаційної уваги з огляду на їхній очікуваний внесок у довгостроковий розвиток підприємства.

Принциповим є розмежування інноваційного пріоритету та окремої інноваційної ідеї.

Інноваційна ідея відображає певну можливість створення нового продукту або вдосконалення процесу.

Інноваційний пріоритет характеризує ширший стратегічний напрям, у межах якого можуть формуватися декілька взаємопов'язаних ідей, дослідницьких програм і конкретних проєктів.

Наприклад, «цифрова трансформація виробничих процесів» може виступати інноваційним пріоритетом підприємства, тоді як упровадження цифрового моніторингу обладнання, прогнозного технічного обслуговування та інтегрованої аналітики становитимуть окремі інноваційні ініціативи.

Аналогічно, «розвиток ресурсозберігаючих технологій» є стратегічним пріоритетом, у межах якого можуть реалізовуватися проєкти з енергоефективності, оптимізації використання матеріалів, скорочення відходів і повторного використання ресурсів.

Важливе значення має зв'язок інноваційних пріоритетів зі стратегічною позицією підприємства.

Якщо підприємство конкурує переважно за рахунок низьких витрат, інноваційні пріоритети можуть бути спрямовані на підвищення продуктивності, автоматизацію та ресурсоефективність.

Для підприємства, яке реалізує стратегію диференціації, визначальними можуть бути продуктові інновації, підвищення якості, персоналізація та формування унікальної споживчої цінності.

Якщо корпоративна стратегія передбачає диверсифікацію, інноваційні пріоритети можуть охоплювати створення нових продуктів, освоєння суміжних технологій і формування перспективних бізнес-моделей.

Отже, інноваційні пріоритети повинні формуватися не лише на основі технологічної привабливості окремих рішень, а з урахуванням характеру конкурентної стратегії та довгострокових потреб підприємства.

2.2. Чинники формування інноваційних пріоритетів

Формування інноваційних пріоритетів має багатофакторний характер і потребує дослідження внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його розвитку.

До зовнішніх чинників належать зміни споживчого попиту, розвиток технологій, конкурентний тиск, глобалізація ринків, зміни

нормативного середовища, екологічні вимоги та особливості міжнародних ланцюгів створення вартості.

Внутрішні чинники охоплюють фінансовий потенціал, інноваційний капітал, кадрові компетентності, технологічну базу, організаційну культуру, цифрову зрілість та готовність до стратегічних змін.

Важливим методологічним положенням є те, що перспективність інноваційного напряму визначається не окремим чинником, а взаємодією ринкової привабливості та внутрішньої здатності підприємства реалізувати відповідні зміни.

Наприклад, підприємство може виявити перспективну технологію, попит на яку швидко зростає, але не мати достатніх інженерних компетентностей або фінансових ресурсів для її освоєння.

В іншому випадку підприємство може володіти значним технологічним потенціалом, однак відповідний напрям не забезпечуватиме необхідного ринкового попиту.

Тому вибір інноваційних пріоритетів потребує оцінювання не лише технологічної новизни, а й стратегічної відповідності, комерційної перспективності та організаційної здійсненності.

Важливий внесок у дослідження зазначеної проблематики здійснили С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна та Н. С. Ілляшенко, які обґрунтували роль інноваційного капіталу та інноваційної культури у визначенні напрямів інноваційного розвитку підприємства [3].

У цьому контексті інноваційний капітал відображає сукупність ресурсів і знань, які можуть використовуватися для створення інновацій, тоді як інноваційна культура характеризує організаційні передумови їхнього освоєння.

Отже, навіть за наявності значного інноваційного капіталу підприємство може стикатися з обмеженнями реалізації інноваційної стратегії через недостатню організаційну готовність.

Для систематизації основних чинників формування інноваційних пріоритетів розглянемо табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Основні чинники формування інноваційних пріоритетів підприємства

Група чинників	**Основні характеристики**	**Вплив на вибір інноваційних пріоритетів**
1	**2**	**3**
Ринкові	Динаміка попиту, потреби споживачів, конкурентні тенденції	Визначення перспективних продуктів і ринкових сегментів
Технологічні	Поява нових технологій, технологічне старіння, розвиток цифрових рішень	Визначення напрямів технологічної модернізації
Ресурсно-фінансові	Інвестиційні можливості, доступність фінансування, вартість капіталу	Вибір масштабу та послідовності інноваційних змін
Кадрово-компетентнісні	Науково-технологічні знання, інженерні та цифрові компетентності	Оцінювання можливості розроблення й освоєння інновацій
Організаційно-культурні	Готовність до змін, підтримка ініціатив, взаємодія підрозділів	Визначення організаційної здійсненності інновацій

Група чинників	Основні характеристики	Вплив на вибір інноваційних пріоритетів
1	**2**	**3**
Конкурентно-стратегічні	Конкурентна позиція, корпоративні цілі, продуктова спеціалізація	Узгодження інновацій зі стратегією підприємства
Інституційні	Стандарти, регуляторні вимоги, державна та міжнародна політика	Формування умов доступу до ринків і технологій
Екологічні та соціальні	Ресурсоефективність, безпека, ESG-вимоги	Визначення сталих інноваційних напрямів
Безпекові	Воєнні, кібернетичні, логістичні й операційні ризики	Пріоритизація інновацій, спрямованих на стійкість
Партнерсько-мережеві	Доступ до університетів, дослідницьких центрів, технологічних партнерів	Можливості відкритих інновацій і спільних розробок

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 3; 6–10; 14; 17–19].

Наведена в табл. 7.4 система чинників дозволяє комплексно оцінювати умови формування інноваційних пріоритетів.

При цьому необхідно враховувати, що значущість окремих чинників залежить від галузі, масштабів підприємства та рівня його інноваційної зрілості.

Для машинобудівного підприємства визначальними можуть бути технологічні компетентності, виробничі потужності та доступ до сучасного обладнання.

Для торговельного підприємства особливого значення можуть набувати цифрові канали взаємодії зі споживачами, аналітика даних та інноваційні бізнес-моделі.

Для аграрного підприємства перспективними можуть бути ресурсозберігаючі технології, точне землеробство, цифровий моніторинг виробничих процесів та інновації, спрямовані на забезпечення стійкості.

2.3. Стратегічний пошук інноваційних можливостей

Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку потребує систематичного пошуку нових технологічних, продуктових, ринкових та організаційних можливостей.

У сучасному інноваційному менеджменті цей процес дедалі частіше розглядається через поняття стратегічної інформаційно-аналітичної розвідки (strategic intelligence).

Воно охоплює систематичне збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про технологічні тенденції, ринки, конкурентів, потреби споживачів, наукові дослідження та інші чинники, які можуть впливати на стратегічні рішення.

Стандарт ISO 56006:2021 присвячений інструментам і методам стратегічної аналітики в управлінні інноваціями [14].

Його методологічне значення полягає у формуванні системного підходу до використання інформації для виявлення перспективних можливостей та підтримки інноваційних рішень.

Стратегічний інноваційний пошук може здійснюватися з використанням декількох взаємодоповнюваних методів.

Технологічний моніторинг передбачає спостереження за розвитком технологій, наукових досліджень, патентної активності та перспективних технічних рішень.

Ринковий аналіз спрямований на визначення змін попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища та нових сегментів.

Форсайт-дослідження використовуються для формування альтернативних бачень майбутніх технологічних і соціально-економічних змін.

Сценарний аналіз дозволяє досліджувати перспективність інноваційних напрямів за різних умов розвитку середовища.

Аналіз споживчих потреб передбачає виявлення актуальних і потенційних проблем, які можуть бути вирішені завдяки новим продуктам або послугам.

Патентний аналіз може використовуватися для дослідження технологічних тенденцій, активності конкурентів і потенційних обмежень використання інтелектуальної власності.

Бібліометричний аналіз забезпечує можливість виявлення актуальних напрямів наукових досліджень, динаміки публікаційної активності та формування перспективних дослідницьких тематик.

Відкритий інноваційний пошук передбачає використання зовнішніх знань, партнерських мереж і взаємодії з університетами, науково-дослідними установами, стартапами та технологічними компаніями.

Важливим є поєднання зазначених методів.

Наприклад, патентний аналіз може виявити перспективну технологію, але для визначення її стратегічної доцільності необхідно додатково оцінити ринковий попит, доступність ресурсів і можливості комерціалізації.

Для систематизації методів пошуку інноваційних можливостей розглянемо табл. 7.5.

Таблиця 7.5 – Методи стратегічного пошуку перспективних інноваційних напрямів

Метод	**Основне дослідницьке завдання**	**Інформаційні джерела**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Технологічний моніторинг	Виявлення нових технологій і можливостей їх освоєння	Наукові публікації, галузеві огляди, технологічні бази	Перелік перспективних технологій
Патентний аналіз	Оцінювання технологічної активності й правових обмежень	Патентні бази, інформація про правовласників	Патентна та технологічна карта
Ринковий аналіз	Визначення перспективного попиту й конкурентних тенденцій	Галузева статистика, маркетингові дослідження	Перспективні продуктові та ринкові можливості
Форсайт	Формування альтернативних бачень технологічного майбутнього	Експертні панелі, прогнози, науково-технологічні сценарії	Перспективні технологічні напрями
Сценарний аналіз	Оцінювання можливостей	Прогнозні показники,	Альтернативні

Метод	Основне дослідницьке завдання	Інформаційні джерела	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
	за умов невизначеності	експертні припущення	сценарії інноваційного розвитку
Аналіз потреб споживачів	Виявлення незадоволених потреб і нових ціннісних можливостей	Опитування, інтерв'ю, CRM-дані	Потенційні продуктові інновації
Бібліометричний аналіз	Виявлення динаміки наукових напрямів	Scopus, Web of Science, наукові репозитарії	Карта дослідницьких тенденцій
Партнерський інноваційний пошук	Отримання зовнішніх знань і технологічних рішень	Університети, стартапи, інноваційні мережі	Можливості спільних інноваційних проєктів

Джерело: авторське узагальнення на основі [2; 14; 15; 19; 23; 27; 28].

Як свідчить табл. 7.5, стратегічний пошук інноваційних можливостей потребує поєднання технологічного, ринкового та наукового аналізу.

Особливого значення набуває якість інформаційної бази. Використання лише одного джерела інформації може формувати обмежене уявлення про перспективність інноваційного напряму.

Наприклад, активне зростання кількості наукових публікацій за певною технологічною тематикою не обов'язково свідчить про готовність технології до практичного впровадження або наявність достатнього комерційного попиту.

Тому результати стратегічного пошуку повинні проходити додаткову перевірку з позицій технологічної здійсненності, ринкової перспективності та ресурсної відповідності підприємства.

2.4. Визначення інноваційних пріоритетів на основі інноваційного капіталу та інноваційної культури

Одним із перспективних підходів до визначення інноваційних пріоритетів є оцінювання співвідношення внутрішнього інноваційного капіталу та інноваційної культури підприємства.

У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко [3] інноваційний капітал розглядається як сукупність інтелектуальних ресурсів, а інноваційна культура – як здатність підприємства забезпечувати їх результативне використання.

Такий підхід має важливе прикладне значення, оскільки дозволяє розмежовувати ресурсну забезпеченість інновацій та організаційну готовність до їх реалізації.

Наприклад, підприємство може володіти значним дослідницьким потенціалом, сучасними технологіями та кваліфікованим персоналом, але не забезпечувати відповідного рівня інноваційної активності через надмірну централізацію, відсутність мотивації або недостатню підтримку нових ініціатив.

В іншому випадку підприємство може характеризуватися високою готовністю до інноваційних змін, але не мати достатніх технологічних і фінансових ресурсів для їх реалізації.

Відповідно, інноваційні пріоритети повинні враховувати не лише перспективність технологічних напрямів, а й характер внутрішніх організаційних обмежень.

На основі зазначеного наукового підходу можна запропонувати навчально-аналітичну матрицю вибору інноваційних напрямів (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Матриця визначення інноваційних пріоритетів за співвідношенням інноваційного капіталу та інноваційної культури

Інноваційний капітал	**Інноваційна культура**	**Характеристика підприємства**	**Рекомендований стратегічний акцент**
1	**2**	**3**	**4**
Високий	Висока	Наявні ресурси й організаційна готовність до інновацій	Розвиток перспективних продуктів, масштабування інновацій, технологічне лідерство
Високий	Низька	Ресурси наявні, але їх використання обмежується організаційними бар'єрами	Організаційні інновації, розвиток мотивації, удосконалення інноваційної культури
Низький	Висока	Є готовність до змін, але бракує ресурсів і технологічних можливостей	Партнерства, відкриті інновації, розвиток компетентностей і залучення ресурсів
Низький	Низька	Обмежені ресурси та організаційна готовність	Формування базових інноваційних здатностей, навчання, поступові процесні інновації

Джерело: авторська навчально-методична адаптація концептуального підходу С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко [3]. Матриця має ілюстративний характер і потребує окремого методичного обґрунтування для емпіричного застосування.

Наведена в табл. 7.6 матриця дозволяє розглядати інноваційні пріоритети як результат взаємодії ресурсних і організаційних передумов.

Водночас необхідно враховувати, що оцінювання інноваційного капіталу та інноваційної культури є методологічно складним завданням.

Для побудови відповідної емпіричної моделі необхідно обґрунтувати склад показників, способи їх вимірювання, шкали оцінювання та межі віднесення підприємств до окремих груп.

Також важливо враховувати можливу неоднорідність зазначених характеристик у межах одного підприємства.

Наприклад, окремі підрозділи можуть характеризуватися значним інноваційним потенціалом і високою готовністю до змін, тоді як інші залишатимуться орієнтованими переважно на виконання традиційних операційних завдань.

Тому для великих і диверсифікованих підприємств доцільно проводити оцінювання не лише на корпоративному рівні, а й за окремими стратегічними бізнес-одиницями або функціональними напрямами.

2.5. Інноваційні пріоритети в контексті європейських технологічних і стратегічних орієнтирів

Важливим чинником формування інноваційних пріоритетів українських підприємств є розвиток європейського науково-технологічного та інституційного середовища.

У сучасній європейській політиці інновації розглядаються не лише як інструмент економічного зростання, а й як механізм забезпечення сталого розвитку, технологічної незалежності, конкурентоспроможності та стійкості економіки.

Зокрема, стратегічний план програми Horizon Europe на 2025–2027 роки визначає три основні орієнтири інвестицій у дослідження та інновації: зелений перехід, цифровий перехід і формування більш стійкої, конкурентоспроможної та інклюзивної Європи [19].

Зазначені пріоритети мають значення для підприємств, які розглядають можливості міжнародного науково-технологічного співробітництва, участі в інноваційних проєктах та освоєння європейських ринків.

Окремого значення набуває концепція Індустрії 5.0, яку Європейська комісія розглядає через поєднання трьох основних принципів: людиноцентричності, сталості та стійкості [17].

У контексті стратегічного менеджменту це означає, що інноваційні пріоритети підприємства можуть оцінюватися не лише за економічною ефективністю, а й за їхнім впливом на умови праці, компетентності персоналу, ресурсоефективність і здатність підтримувати діяльність за несприятливих умов.

Водночас ці орієнтири не означають, що кожен інноваційний проєкт автоматично повинен мати однакові екологічні, соціальні та технологічні цілі. Їх зміст має визначатися відповідно до діяльності підприємства, характеру інновації та істотних стратегічних ризиків.

Сучасні тенденції розвитку європейських інноваційних систем також відображаються в European Innovation Scoreboard 2026, оприлюдненому Європейською комісією 9 липня 2026 року [18]. Звіт містить порівняльну характеристику інноваційної результативності держав ЄС та інших країн на основі системи з 32 показників.

За результатами дослідження, інноваційна результативність ЄС у 2026 році зросла на 11,6 відсоткового пункта порівняно з 2019 роком. Водночас між країнами зберігаються суттєві відмінності в рівні розвитку інноваційних систем [18].

Для стратегічного менеджменту підприємств ці результати можуть використовуватися як інформаційна основа міжнародного технологічного порівняння та дослідження інноваційного середовища.

Однак показники національних інноваційних систем не слід безпосередньо ототожнювати з інноваційною результативністю конкретного підприємства.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management розглядається взаємозв'язок ESG-орієнтирів, цифровізації, інновацій та стратегічного управління в умовах глобалізації [6].

Цей підхід підкреслює необхідність інтеграції інноваційних пріоритетів у ширшу систему довгострокових економічних, екологічних, соціальних та управлінських цілей підприємства.

Отже, визначення інноваційних пріоритетів повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічних потреб підприємства, перспектив технологічного розвитку, ринкового попиту, внутрішнього інноваційного потенціалу, організаційної готовності та сучасних міжнародних тенденцій.

2.6. Формування системи інноваційних пріоритетів підприємства

Процес визначення інноваційних пріоритетів доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних дослідницьких та управлінських етапів. На початковому етапі здійснюється стратегічна діагностика підприємства, визначаються його довгострокові потреби, конкурентні проблеми та перспективні можливості.

Наступним етапом є аналіз технологічних і ринкових тенденцій, який дозволяє виявити перспективні напрями інноваційного пошуку.

Після цього здійснюється оцінювання ресурсно-компетентнісного потенціалу підприємства та встановлення його готовності до освоєння відповідних технологій.

На основі отриманих результатів формується перелік можливих інноваційних напрямів, які проходять попереднє оцінювання за критеріями стратегічної відповідності, ринкової перспективності, технологічної здійсненності, ресурсної доступності та ризику.

Важливо також оцінювати взаємодоповнюваність інноваційних напрямів.

Наприклад, розвиток штучного інтелекту для виробничого аналізу може потребувати попередньої інтеграції корпоративних даних і модернізації інформаційної інфраструктури.

У такому випадку цифрова інтеграція виступає передумовою реалізації більш складних технологічних інновацій.

Після попередньої оцінки визначаються пріоритетні напрями, формуються стратегічні інноваційні цілі, відповідальні суб'єкти та механізми ресурсного забезпечення.

Завершальним етапом є створення системи моніторингу, яка дозволяє оцінювати актуальність обраних напрямів і своєчасно реагувати на зміни технологічного та ринкового середовища.

Отже, визначення інноваційних пріоритетів має динамічний характер: підприємство повинно не лише обирати перспективні напрями, а й періодично переглядати їхню стратегічну доцільність.

3. Узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями

3.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного узгодження інновацій

Управління інноваційним розвитком підприємства передбачає не лише визначення перспективних технологічних і ринкових можливостей, а й формування механізмів їх узгодження з довгостроковими корпоративними цілями.

Однією з поширених проблем інноваційного менеджменту є ситуація, коли підприємство реалізує значну кількість інноваційних ініціатив, які мають локальну технологічну або функціональну цінність, але не формують достатнього внеску в досягнення стратегічних результатів.

Наприклад, підприємство може інвестувати в нове програмне забезпечення, автоматизувати окремі управлінські процедури або розробляти нові продуктові модифікації, не маючи чіткого уявлення про те, яким чином зазначені зміни сприятимуть досягненню його довгострокових цілей.

У таких умовах інноваційна діяльність може характеризуватися високою інтенсивністю, але недостатньою стратегічною результативністю.

Тому важливим завданням менеджменту є забезпечення стратегічної узгодженості інноваційних ініціатив.

Стратегічне узгодження інноваційних ініціатив доцільно визначати як процес встановлення та підтримання змістової, ресурсної, організаційної й результативної відповідності між окремими інноваційними проєктами, програмами, технологічними змінами та довгостроковими цілями корпоративної стратегії підприємства.

Зазначена відповідність повинна забезпечуватися на декількох рівнях.

Цільова відповідність передбачає, що інноваційна ініціатива повинна сприяти досягненню визначеної стратегічної цілі або створювати необхідні передумови для її реалізації.

Ресурсна відповідність характеризує можливість забезпечення ініціативи необхідними фінансовими, кадровими, технологічними та інформаційними ресурсами.

Компетентнісна відповідність визначає наявність або реалістичність формування знань і здатностей, необхідних для розроблення та впровадження інновації.

Організаційна відповідність передбачає узгодження ініціативи з управлінською структурою, процесами та розподілом відповідальності.

Результативна відповідність характеризує можливість оцінювання внеску інновації у формування стратегічних результатів підприємства.

Особливого значення набуває часовий аспект.

Інноваційні проєкти можуть формувати результати протягом різних періодів, тому їх доцільність необхідно оцінювати з урахуванням довгострокових стратегічних орієнтирів.

Наприклад, дослідницький проєкт із розроблення нової технології може не забезпечувати позитивного фінансового результату в короткостроковому періоді, але створювати важливі передумови для майбутньої продуктової або технологічної диверсифікації.

Тому стратегічне узгодження не повинно зводитися до відбору виключно інновацій із найвищою короткостроковою прибутковістю.

3.2. Механізм трансформації стратегічних цілей в інноваційні ініціативи

З позицій корпоративного менеджменту узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями передбачає послідовну конкретизацію стратегічних орієнтирів на рівні інноваційних напрямів, програм і проєктів.

Наприклад, стратегічна ціль підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства може бути реалізована через розвиток інноваційних продуктів, технологічну модернізацію, цифровізацію бізнес-процесів та вдосконалення системи управління якістю.

Кожен із зазначених напрямів може включати конкретні інноваційні ініціативи, які характеризуються власною метою, ресурсною потребою, строками та очікуваними результатами.

Водночас необхідно розмежовувати результати виконання інноваційного проєкту та фактичні стратегічні ефекти.

Наприклад, розроблення цифрової системи контролю якості може завершитися створенням функціонального програмного продукту.

Однак стратегічна результативність відповідної інновації визначатиметься її фактичним впливом на рівень браку, тривалість виробничих циклів, витрати та якість продукції.

Тому між інноваційною ініціативою й корпоративною ціллю повинна існувати логічно обґрунтована система проміжних результатів.

У межах сучасного інноваційного менеджменту принципи такого узгодження відображено у стандарті ISO 56001:2024, який визначає вимоги до системи управління інноваціями [13]. Стандарт передбачає взаємозв'язок стратегічної інноваційної спрямованості, інноваційних цілей, ресурсів, процесів і оцінювання результативності.

Методологічно важливим є те, що система управління інноваціями повинна забезпечувати узгодженість стратегічного, тактичного та операційного рівнів.

На стратегічному рівні визначаються напрями інноваційного розвитку та довгострокові очікувані результати.

На тактичному рівні формуються інноваційні програми, розподіляються ресурси й визначаються організаційні механізми реалізації.

На операційному рівні здійснюються дослідження, розроблення, експериментування, тестування та впровадження інновацій.

Для систематизації зазначеної логіки розглянемо табл. 7.7.

Таблиця 7.7 – Приклад узгодження стратегічних цілей підприємства з інноваційними напрямами, ініціативами та показниками результативності

Довгострокова стратегічна ціль	**Інноваційний пріоритет**	**Приклад інноваційної ініціативи**	**Очікуваний результат**	**Показники оцінювання**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Підвищення продуктивності	Технологічна модернізація	Автоматизація виробничої операції	Скорочення виробничих витрат	Продуктивність, собівартість, тривалість циклу
Розширення ринкової присутності	Продуктові інновації	Розроблення нового продукту	Освоєння перспективного сегмента	Дохід від нового продукту, частка ринку
Підвищення клієнтської цінності	Цифрові комунікації	Інтеграція CRM і цифрового сервісу	Покращення взаємодії зі споживачами	Утримання клієнтів, якість обслуговування
Розвиток нових джерел доходів	Бізнес-модельні інновації	Створення сервісної або підписної моделі	Диверсифікація потоків доходів	Дохід від нових сервісів, маржинальність
Підвищення ресурсоефективності	Екологічні інновації	Впровадження ресурсозберігаючої технології	Скорочення ресурсних витрат	Енергоємність, матеріаломісткість
Підвищення організаційної стійкості	Інновації безперервності діяльності	Цифрове прогнозування технічних відмов	Скорочення критичних простоїв	Частота відмов, тривалість відновлення
Формування інноваційної спроможності	Розвиток компетентностей	Створення корпоративної системи інноваційного навчання	Розвиток внутрішніх здатностей	Рівень компетентностей, результативність інноваційних команд

Джерело: авторська навчально-методична систематизація на основі [2–5; 11; 13; 21; 22].

Як свідчить табл. 7.7, кожна інноваційна ініціатива повинна мати визначену роль у досягненні стратегічної цілі.

Водночас причинний зв'язок між інноваційною ініціативою та стратегічним результатом необхідно розглядати як управлінське припущення, яке потребує перевірки.

Наприклад, упровадження CRM-системи може створювати передумови для підвищення якості обслуговування споживачів, але фактичний результат залежатиме від повноти її використання, якості даних і змін управлінських процесів.

Тому стратегічне узгодження повинно включати не лише планування інноваційних заходів, а й оцінювання фактичного внеску реалізованих змін у досягнення довгострокових цілей.

3.3. Критерії оцінювання стратегічної відповідності інноваційних ініціатив

Одним із важливих завдань інноваційного менеджменту є розроблення системи критеріїв, які дозволяють визначати стратегічну

доцільність окремих інноваційних ініціатив.

Необхідність такого оцінювання зумовлена обмеженістю ресурсів, різною тривалістю інноваційних процесів і наявністю значної технологічної та ринкової невизначеності.

До основних критеріїв стратегічної відповідності доцільно віднести:

Стратегічну значущість, яка характеризує очікуваний внесок ініціативи в реалізацію довгострокових цілей.

Ринкову перспективність, що відображає потенційний попит, можливості освоєння нових сегментів та формування споживчої цінності.

Технологічну здійсненність, яка визначає рівень готовності відповідного технологічного рішення до розроблення та впровадження.

Ресурсно-компетентнісну відповідність, що характеризує наявність необхідних ресурсів і можливість формування нових компетентностей.

Інноваційний потенціал, який відображає перспективи формування нових знань, технологій та конкурентних переваг.

Економічну результативність, що передбачає оцінювання інвестиційних витрат, очікуваних доходів, економії ресурсів і майбутніх грошових потоків.

Прийнятність ризику, яка характеризує технологічну, фінансову, ринкову, організаційну та правову невизначеність.

Відповідність принципам сталого розвитку, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських наслідків інновацій.

Зазначені критерії можуть використовуватися для попереднього багатокритеріального оцінювання інноваційних ініціатив.

Водночас необхідно враховувати, що критерії не повинні змістово дублювати один одного. Наприклад, стратегічна відповідність і ринкова перспективність можуть частково перетинатися, якщо стратегічні цілі підприємства сформульовано виключно через показники ринкового зростання. Тому перед оцінюванням необхідно надати кожному критерію чітке визначення.

3.4. Багатокритеріальне оцінювання інноваційних ініціатив

Для порівняння альтернативних інноваційних ініціатив може використовуватися інтегральна модель оцінювання стратегічної привабливості:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де S_j – інтегральна оцінка j-ї інноваційної ініціативи;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;

r_{ij} – оцінка відповідної ініціативи за критерієм;

n – кількість критеріїв.

Вагові коефіцієнти повинні відповідати умові:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Для демонстрації методики розглянемо умовний приклад виробничого підприємства, яке визначило чотири потенційні інноваційні ініціативи.

Ініціатива А передбачає автоматизацію виробничих процесів.

Ініціатива Б спрямована на розроблення нового інтелектуального продукту.

Ініціатива В передбачає створення цифрової платформи взаємодії з міжнародними споживачами.

Ініціатива Г орієнтована на впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для оцінювання використовується п'ятибальна шкала, де 5 характеризує найбільш сприятливий рівень відповідності критерію.

Для критерію ризику вищий бал означає нижчий або більш прийнятний рівень ризику, а не більшу ризиковість.

Результати умовного оцінювання наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8 – Приклад багатокритеріального оцінювання стратегічної привабливості інноваційних ініціатив

Критерій	**Вага**	**А: автоматизація**	**Б: новий продукт**	**В: цифрова платформа**	**Г: ресурсозбереження**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Стратегічна відповідність	0,25	5	5	4	4
Ринкова перспективність	0,20	4	5	4	4
Ресурсно-компетентнісна здійсненність	0,20	5	3	2	4
Інноваційний потенціал	0,15	4	3	3	5
Прийнятність ризику	0,10	4	3	2	4
ESG-відповідність	0,10	4	4	3	5
Інтегральна оцінка	1,00	4,45	4,00	3,15	4,25
Пріоритетність	–	1	3	4	2

Джерело: авторський умовний розрахунок, розроблений із навчально-методичною метою. Значення не характеризують діяльність конкретного підприємства.

Відповідно до результатів, наведених у табл. 7.8, найвищу інтегральну оцінку має ініціатива автоматизації виробничих процесів – 4,45 бали.

Друге місце посідає впровадження ресурсозберігаючих технологій – 4,25 бали.

Розроблення нового продукту отримало 4,00 бали, а створення цифрової платформи – 3,15 бали.

Однак зазначені результати не слід розглядати як достатню підставу для автоматичного вибору інноваційної ініціативи.

По-перше, оцінки мають умовний експертний характер.

По-друге, результати залежать від вагових коефіцієнтів, які можуть змінюватися залежно від стратегічних пріоритетів підприємства.

По-третє, окремі інновації можуть бути взаємодоповнюваними. Наприклад, створення цифрової платформи може потребувати попередньої інтеграції корпоративних інформаційних систем.

По-четверте, ініціативи можуть мати різні часові горизонти отримання результатів.

По-п'яте, висока оцінка за окремими критеріями не повинна компенсувати критичні технологічні, фінансові, безпекові або правові обмеження.

Тому результати багатокритеріального аналізу доцільно доповнювати перевіркою ресурсної здійсненності, оцінюванням взаємозалежностей і сценарним дослідженням ризиків.

3.5. Економічне обґрунтування інноваційних ініціатив

Стратегічне узгодження інноваційних ініціатив повинно включати оцінювання їхньої очікуваної економічної результативності.

Залежно від характеру інновації можуть використовуватися показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, строку окупності, рентабельності інвестицій, приросту продуктивності та скорочення операційних витрат.

Одним із базових показників є чиста приведена вартість:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де NPV – чиста приведена вартість інноваційного проєкту;

I_0 – початкові інвестиції;

CF_t – чистий грошовий потік у періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість розрахункового періоду.

Для правильного застосування цього показника необхідно враховувати не загальні фінансові результати підприємства, а додаткові грошові потоки, які можуть виникнути саме внаслідок реалізації інноваційного рішення.

Наприклад, економічний ефект автоматизації виробничої операції може формуватися через скорочення трудомісткості, зменшення виробничих втрат, покращення якості та підвищення продуктивності.

Водночас до розрахунків повинні включатися витрати на обладнання, програмне забезпечення, інтеграцію, навчання персоналу, обслуговування й можливі організаційні зміни.

Особливо складним є оцінювання перспективних дослідницьких проєктів, для яких майбутні грошові потоки можуть характеризуватися високою невизначеністю.

У таких умовах доцільно використовувати сценарний аналіз, поетапне фінансування та методи оцінювання стратегічних можливостей, зокрема аналіз реальних опціонів.

Інноваційний проєкт може створювати для підприємства можливість подальшого розвитку навіть тоді, коли безпосередня короткострокова фінансова результативність залишається обмеженою.

Наприклад, дослідницький проєкт може забезпечувати доступ до нової технології, створення інтелектуальної власності або розвиток компетентностей, які використовуватимуться в декількох майбутніх продуктових напрямах.

Водночас зазначена стратегічна цінність повинна мати належне обґрунтування, а не використовуватися як універсальне пояснення доцільності фінансування економічно нерезультативних проєктів.

Отже, економічне оцінювання інновацій повинно поєднувати фінансові критерії з аналізом довгострокових стратегічних можливостей, технологічних ризиків і перспектив формування нових компетентностей.

3.6. Організаційне та ресурсне забезпечення узгодженості інноваційних ініціатив

Результативність стратегічного узгодження залежить не лише від якості визначення інноваційних пріоритетів, а й від наявності організаційних механізмів їх практичної реалізації.

Для цього необхідно забезпечувати чіткий розподіл повноважень і відповідальності, формування ресурсних бюджетів, розвиток міжфункціональної взаємодії та систему контролю результативності інноваційних змін.

Особливого значення набуває узгодження інноваційних ініціатив із виробничими, маркетинговими, фінансовими та кадровими процесами.

Наприклад, реалізація нового продуктового напряму потребує одночасної участі дослідницьких, технологічних, виробничих, фінансових і маркетингових підрозділів.

Якщо підприємство зосереджує управління виключно на розробленні технології, але не забезпечує належної взаємодії з виробництвом і ринком, інноваційний проєкт може не досягти очікуваного результату.

У цьому контексті важливе значення мають положення дослідження В. Панченка, Р. Іванової, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гука, присвяченого формуванню методологічного підходу до управління інноваційною діяльністю підприємств [9]. Автори наголошують на необхідності системного впорядкування управлінських процесів,

пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Водночас сучасне управління інноваціями потребує розвитку механізмів взаємодії із зовнішніми партнерами.

За умов обмеженого інноваційного потенціалу підприємство може використовувати співпрацю з університетами, науковими установами, інжиніринговими компаніями та технологічними стартапами.

Проте використання партнерських інноваційних механізмів потребує узгодження прав інтелектуальної власності, розподілу ризиків, доступу до результатів досліджень і способів комерціалізації.

У дослідженні А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик «Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу» інтелектуальна власність розглядається як стратегічний ресурс розвитку стартапів, залучення інвестицій та комерціалізації інновацій [7].

Це положення підкреслює необхідність урахування правових та організаційних механізмів захисту результатів інноваційної діяльності на етапі стратегічного планування.

Водночас патентування не завжди є оптимальним способом захисту інновацій. Залежно від характеру рішення можуть використовуватися комерційна таємниця, авторське право, договірні механізми та інші інструменти управління інтелектуальною власністю.

Відповідні підходи розглядаються в рекомендаціях ISO 56005:2020 щодо інструментів управління інтелектуальною власністю в процесі інноваційної діяльності [28].

3.7. Система показників контролю стратегічної результативності інновацій

Важливим етапом узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями є формування системи показників, які дозволяють оцінювати результативність інноваційних процесів.

Особливого значення набуває розмежування показників ресурсного забезпечення, інноваційної активності, безпосередніх інноваційних результатів та стратегічних ефектів.

Ресурсні показники характеризують обсяг фінансування, кадрові ресурси, дослідницькі можливості та технологічне забезпечення інноваційної діяльності.

Процесні показники відображають інтенсивність і якість виконання дослідницьких, розробницьких та організаційних заходів.

Показники інноваційних результатів характеризують фактично впроваджені продукти, технології або бізнес-процеси.

Показники стратегічних ефектів дозволяють оцінювати вплив інновацій на економічну результативність, конкурентоспроможність, продуктивність, ресурсоефективність та інші довгострокові характеристики підприємства.

Стандарт ISO 56008:2024 присвячений інструментам і методам вимірювання інноваційних операцій [16].

З позицій стратегічного управління використання відповідних підходів створює передумови для більш системного оцінювання інноваційної діяльності.

Для систематизації показників розглянемо табл. 7.9.

Таблиця 7.9 – Система показників оцінювання інноваційної діяльності та її стратегічних результатів

Рівень оцінювання	**Основні показники**	**Економіко-управлінське значення**
1	**2**	**3**
Ресурсне забезпечення	Інноваційні витрати, витрати на R&D, забезпеченість компетентностями	Визначення ресурсних передумов інноваційної діяльності
Інноваційна активність	Кількість дослідницьких проєктів, інноваційних ініціатив, тривалість розроблення	Оцінювання інтенсивності інноваційних процесів
Технологічні результати	Кількість технологічних розробок, підтверджена готовність технологій	Оцінювання науково-технологічного потенціалу
Упровадження інновацій	Кількість нових або суттєво вдосконалених упроваджених продуктів і процесів	Визначення безпосередніх результатів інноваційної діяльності
Продуктова результативність	Частка доходу від нових продуктів, прибутковість інноваційних товарів	Оцінювання ринкових результатів інновацій
Операційні ефекти	Зміна продуктивності, собівартості, якості, тривалості циклів	Визначення економічних наслідків процесних інновацій
Фінансова результативність	NPV, IRR, окупність інноваційних інвестицій	Обґрунтування інвестиційних результатів
Стратегічні ефекти	Зміна конкурентної позиції, освоєння нових напрямів, зростання адаптивності	Оцінювання внеску інновацій у довгостроковий розвиток
Стійкість і сталість	Зниження ресурсомісткості, тривалості простоїв, критичних ризиків	Оцінювання внеску інновацій у стійкість діяльності

Джерело: авторська систематизація на основі [3; 11–13; 16; 18; 24].

Як свідчить табл. 7.9, комплексне оцінювання інноваційного розвитку потребує використання показників, які характеризують різні етапи формування інноваційної цінності.

Водночас необхідно уникати ототожнення витрат на інновації з результатами інноваційного розвитку.

Наприклад, збільшення фінансування досліджень і розробок не обов'язково забезпечує відповідне зростання кількості впроваджених інновацій.

Аналогічно, збільшення кількості інноваційних продуктів не гарантує підвищення прибутковості або довгострокової конкурентоспроможності.

Тому особливе значення має оцінювання зв'язку між інноваційними ресурсами, фактичними нововведеннями та стратегічними результатами.

У дисертаційних дослідженнях цей зв'язок може бути предметом економетричного, структурного або порівняльного аналізу.

3.8. Інтегрований механізм узгодження інноваційних ініціатив із корпоративною стратегією

На основі узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування, інноваційного менеджменту та оцінювання результативності можна запропонувати інтегрований механізм узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями підприємства.

Його основу становить послідовне поєднання стратегічної діагностики, формування інноваційних пріоритетів, оцінювання ресурсного потенціалу, відбору ініціатив, організаційного забезпечення та контролю результатів. Узагальнену логіку механізму можна представити так (рис.1):



Рисунок 1 – Узагальнена структура інноваційного механізму стратегічного розвитку

Вихідним етапом є визначення довгострокових корпоративних цілей і пріоритетів розвитку.

Наступним етапом є ідентифікація технологічних, продуктових, ринкових та організаційних потреб підприємства.

На основі оцінювання інноваційного капіталу, культури та ресурсних можливостей визначаються перспективні напрями інноваційного пошуку.

Після формування інноваційних ідей здійснюється їх попередній аналіз із позицій відповідності корпоративним цілям.

Надалі проводиться оцінювання технологічної здійсненності, економічної результативності, ресурсної потреби й ризиків.

На основі отриманих результатів визначаються пріоритетні інноваційні ініціативи та розробляється система їх реалізації.

Важливим є формування організаційної структури, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення та контрольних показників.

Після практичного впровадження інновацій здійснюється оцінювання отриманих результатів, встановлюється внесок у досягнення корпоративних цілей і визначаються необхідні коригувальні рішення.

Запропонована послідовність має концептуальний характер. У практичній діяльності окремі процеси можуть здійснюватися паралельно або повторюватися за результатами експериментування.

Узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями повинно забезпечувати перехід від окремих інноваційних ідей до системно організованого процесу стратегічних змін, у межах якого кожна ініціатива має обґрунтоване призначення, необхідне ресурсне забезпечення та перевірюваний внесок у результати розвитку підприємства.

4. Наукові підходи до дослідження інноваційних трансформацій підприємства

4.1. Теоретико-методологічні основи дослідження інноваційних трансформацій

Дослідження інноваційних трансформацій підприємства є складним науковим завданням, оскільки передбачає необхідність пояснення взаємозв'язків між технологічними змінами, ресурсним потенціалом, організаційними процесами, управлінськими рішеннями та довгостроковими економічними результатами.

На відміну від дослідження окремого інноваційного проєкту, аналіз інноваційних трансформацій охоплює більш широку систему змін, які можуть стосуватися продуктового портфеля, бізнес-моделі, організаційної структури, компетентностей персоналу та конкурентної позиції підприємства.

У сучасній теорії менеджменту зазначена проблематика досліджується з позицій ресурсного, компетентнісного, системного, процесного, інституційного, еволюційного та інших наукових підходів.

Кожен із них дозволяє пояснювати окремі аспекти інноваційного розвитку, але має власні методологічні обмеження.

Тому для досліджень третього (освітньо-наукового) рівня важливим є не лише відтворення відомих концепцій, а й критичне обґрунтування вибору теоретико-методологічної основи відповідно до сформульованої наукової проблеми.

Інноваційну трансформацію підприємства доцільно визначати як комплексну зміну його технологічної, ресурсно-компетентнісної, організаційної, продуктової та бізнес-модельної основи, яка виникає внаслідок розроблення, впровадження й освоєння інновацій та змінює можливості створення економічної цінності, конкурентного позиціонування й довгострокового розвитку.

Важливо розмежовувати інноваційну трансформацію та окреме вдосконалення бізнес-процесу.

Окреме вдосконалення може мати локальний характер і не змінювати основної логіки діяльності підприємства.

Натомість інноваційна трансформація передбачає більш системні зміни, які впливають на взаємозв'язки між ресурсами, компетентностями, продуктами та організаційними процесами.

Водночас масштаб трансформації є відносною характеристикою.

Для невеликого підприємства впровадження нової цифрової бізнес-моделі може становити суттєву трансформацію, тоді як для великої технологічної корпорації аналогічне рішення може бути лише одним із численних поточних інноваційних проєктів.

Отже, дослідження інноваційних трансформацій потребує врахування розміру підприємства, рівня його технологічної зрілості, галузевих особливостей і характеру стратегічних змін.

4.2. Основні наукові підходи до дослідження інноваційного розвитку підприємств

Системний підхід передбачає розгляд інноваційного розвитку як результату взаємодії ресурсів, технологій, управлінських процесів, компетентностей та зовнішнього середовища.

Його перевагою є можливість дослідження взаємозалежностей між окремими елементами інноваційної системи підприємства.

Ресурсно-компетентнісний підхід акцентує увагу на ролі знань, технологічних ресурсів, інтелектуального капіталу та організаційних компетентностей.

Його використання дозволяє досліджувати, яким чином внутрішні ресурси формують інноваційний потенціал і впливають на здатність підприємства здійснювати технологічні зміни.

Підхід динамічних здатностей орієнтований на дослідження можливостей підприємства виявляти нові технологічні й ринкові перспективи, використовувати їх і трансформувати ресурсну основу діяльності.

У дослідженні Д. Тіса наголошується на взаємозв'язку бізнес-моделей, динамічних здатностей та конкурентної стратегії [22].

З позицій інноваційного менеджменту такий підхід дозволяє пояснювати, чому підприємства з подібними ресурсами можуть демонструвати різну результативність інноваційного розвитку.

Процесний підхід передбачає дослідження інноваційного розвитку як сукупності послідовних і взаємопов'язаних управлінських процесів: пошуку можливостей, формування ідей, розроблення, експериментування, впровадження, оцінювання та вдосконалення.

Еволюційний підхід розглядає інноваційний розвиток як процес накопичення знань, формування технологічних компетентностей і поступової зміни організаційних практик.

Інституційний підхід передбачає врахування впливу нормативного середовища, міжнародних стандартів, державної інноваційної політики та інших зовнішніх умов.

Екосистемний підхід орієнтований на дослідження взаємодії підприємства з університетами, науково-дослідними установами, стартапами, технологічними партнерами, інвесторами та іншими учасниками інноваційного середовища.

Підхід відкритих інновацій розглядає можливості використання зовнішніх і внутрішніх потоків знань для формування інноваційних результатів.

У дослідженні М. Богерса, Г. Чесбро та К. Моедаса Open Innovation: Research, Practices, and Policies розглядаються теоретичні, практичні й інституційні аспекти відкритих інновацій та їхнього розвитку в умовах цифрової трансформації [23]. Особливе значення має розуміння того, що інноваційні можливості підприємства можуть формуватися не лише за рахунок внутрішніх дослідницьких ресурсів, а й через цілеспрямовану взаємодію із зовнішніми джерелами знань.

Для порівняння основних наукових підходів до дослідження інноваційних трансформацій розглянемо табл. 7.10.

Таблиця 7.10 – Порівняльна характеристика наукових підходів до дослідження інноваційних трансформацій підприємства

Науковий підхід	**Основний предмет дослідження**	**Можливі методи**	**Методологічні обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Системний	Взаємозв'язки між складовими інноваційного розвитку	Системний аналіз, структурне моделювання	Складність визначення меж системи
Ресурсно-компетентнісний	Вплив ресурсів, знань і компетентностей на інноваційні результати	Ресурсний аудит, порівняльний та статистичний аналіз	Складність вимірювання нематеріальних ресурсів
Динамічних здатностей	Виявлення, використання можливостей та трансформація ресурсної основи	Концептуальне моделювання, кейс-аналіз, панельні дослідження	Ризик змістового перетину з іншими організаційними конструктами
Процесний	Послідовність і результативність інноваційних процесів	Процесне моделювання, аналіз циклів і результатів	Може недостатньо враховувати зовнішні стратегічні зміни
Еволюційний	Накопичення знань, технологічні траєкторії, організаційне навчання	Історичний, динамічний, порівняльний аналіз	Обмежені можливості прогнозування радикальних змін
Інституційний	Вплив регулювання, стандартів і державної політики	Інституційний і порівняльний аналіз	Складність відокремлення інституційних ефектів
Екосистемний	Взаємодія підприємства із зовнішніми інноваційними учасниками	Мережевий аналіз, дослідження партнерств	Складність визначення результатів окремих учасників
Відкритих інновацій	Використання внутрішніх і зовнішніх потоків знань	Аналіз партнерств, опитування, кейс-дослідження	Ризики координації, захисту інтелектуальної власності
Адаптивний	Реагування на невизначеність і зміни інноваційних умов	Сценарне та імітаційне моделювання	Залежність від якості припущень і даних

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 3; 9; 20–25].

Наведене в табл. 7.10 порівняння дозволяє зробити висновок, що окремі наукові підходи не є взаємовиключними.

Наприклад, ресурсно-компетентнісний підхід може використовуватися для визначення внутрішніх передумов інноваційної трансформації, а підхід динамічних можливостей – для пояснення способів їх оновлення.

Водночас екосистемний підхід дозволяє враховувати вплив зовнішніх партнерств, тоді як процесний забезпечує можливість дослідження конкретних механізмів реалізації інновацій.

Для аспірантських досліджень важливо забезпечувати методологічну узгодженість зазначених підходів, уникати їхнього механічного поєднання та чітко визначати функцію кожного з них у розв'язанні дослідницької проблеми.

4.3. Дослідження інноваційних трансформацій на основі концепції динамічних можливостей

Одним із перспективних напрямів сучасних наукових досліджень є встановлення ролі динамічних можливостей у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств.

У межах цієї концепції особливе значення мають три взаємопов'язані групи організаційних можливостей.

Виявлення можливостей (sensing) передбачає систематичне дослідження технологічних тенденцій, ринкових змін, поведінки споживачів та інших чинників, які можуть створювати перспективи інноваційного розвитку.

Використання можливостей (seizing) характеризує здатність підприємства мобілізувати ресурси, ухвалювати інвестиційні рішення, розробляти нові продукти й організовувати впровадження інновацій.

Трансформація ресурсної основи (transforming) передбачає оновлення організаційної структури, бізнес-процесів, компетентностей і технологічних можливостей відповідно до нових стратегічних умов.

З позицій інноваційного менеджменту зазначені складові можуть використовуватися для пояснення механізму переходу від інноваційної можливості до стратегічного результату.

Наприклад, підприємство може своєчасно виявити перспективну технологію, але не реалізувати відповідний інноваційний напрям через недостатність фінансування або організаційної готовності.

Інше підприємство може мати необхідні ресурси, але не забезпечити результативне впровадження через нездатність перебудувати бізнес-процеси.

Наявність інноваційного потенціалу сама по собі не гарантує результативності інноваційної трансформації.

Для наукового дослідження можуть бути сформульовані припущення щодо позитивного зв'язку між динамічними здатностями та інноваційною результативністю.

Водночас зазначені припущення не слід сприймати як універсальні емпірично підтверджені закономірності. Характер і сила відповідних зв'язків можуть залежати від галузевої специфіки, масштабу підприємства, ресурсного забезпечення та зовнішньої невизначеності.

4.4. Відкриті інновації та екосистемний підхід до дослідження інноваційного розвитку

Важливим напрямом сучасного інноваційного менеджменту є дослідження можливостей формування інноваційних результатів через взаємодію з зовнішніми учасниками.

У концепції відкритих інновацій Г. Чесбро обґрунтовується доцільність використання внутрішніх і зовнішніх знань, технологій та способів комерціалізації для забезпечення інноваційного розвитку підприємства [29].

Подальший розвиток зазначеної концепції відображено в дослідженнях М. Богерса, Г. Чесбро та К. Моедаса [23].

З позицій стратегічного менеджменту відкриті інновації дозволяють розширювати ресурсно-компетентнісні можливості підприємства, зменшувати залежність від виключно внутрішніх дослідницьких ресурсів і формувати нові канали доступу до технологічних знань.

Водночас відкриті інновації потребують належного організаційного та правового забезпечення.

Особливого значення набуває управління інтелектуальною власністю, визначення прав на результати спільних розробок і механізмів розподілу економічних вигід.

Наприклад, підприємство може співпрацювати з університетом для створення нового технологічного рішення. Проте успішність такого партнерства буде залежати не лише від якості досліджень, а й від узгодження фінансування, доступу до результатів, умов патентування та подальшої комерціалізації.

Для дослідження відкритих інновацій доцільно використовувати кейс-аналіз, порівняльні дослідження партнерських моделей, аналіз інноваційних мереж і методи оцінювання результативності спільних проєктів.

Водночас необхідно враховувати, що наявність широкої партнерської мережі не гарантує високої інноваційної результативності.

Підприємство повинно володіти достатніми внутрішніми компетентностями для отримання, засвоєння та практичного використання зовнішніх знань.

Дослідження відкритих інновацій має поєднувати аналіз зовнішніх партнерств із оцінюванням внутрішньої інноваційної спроможності підприємства.

4.5. Наукові методи емпіричного дослідження інноваційних трансформацій

Для перевірки теоретичних положень щодо інноваційного розвитку підприємств можуть використовуватися кількісні, якісні та змішані методи наукового дослідження.

Кейс-дослідження передбачає поглиблений аналіз інноваційної трансформації конкретного підприємства або декількох підприємств.

Такий підхід дозволяє досліджувати організаційні процеси, управлінські рішення, ресурси й механізми реалізації інновацій у реальному контексті.

Порівняльний аналіз дає можливість встановлювати відмінності в інноваційній результативності підприємств, які характеризуються різними ресурсними, технологічними або організаційними умовами.

Регресійний аналіз може використовуватися для оцінювання статистичних зв'язків між інноваційною активністю, цифровою зрілістю, компетентностями та економічними результатами.

Панельний аналіз дозволяє досліджувати зміни відповідних показників у часі за сукупністю підприємств.

Структурне моделювання (SEM) може застосовуватися для перевірки взаємозв'язків між складними теоретичними конструктами, зокрема інноваційною культурою, організаційною адаптивністю та інноваційною результативністю.

Системно-динамічне моделювання дозволяє досліджувати довгострокові наслідки інноваційних рішень, накопичення компетентностей, ресурсні обмеження та часові затримки.

Імітаційне моделювання використовується для оцінювання поведінки інноваційної системи підприємства за альтернативних сценаріїв розвитку.

Бібліометричний аналіз дозволяє визначати сучасні наукові тенденції, напрями досліджень, їхню тематичну структуру та перспективні наукові прогалини.

Водночас для аспірантського дослідження необхідно забезпечувати відповідність обраного методу змісту наукової проблеми.

Наприклад, якщо метою дослідження є пояснення організаційних механізмів упровадження інновацій, доцільним може бути поглиблений кейс-аналіз.

Якщо необхідно оцінити статистичний зв'язок між інноваційними витратами та результативністю за сукупністю підприємств, можуть використовуватися економетричні методи.

Якщо дослідницька проблема пов'язана з оцінюванням опосередкованих зв'язків між латентними характеристиками, доцільним може бути структурне моделювання за умови достатньої вибірки та належної валідності вимірювання.

Особливу увагу необхідно приділяти причинній інтерпретації.

Наявність статистичного зв'язку між інноваційною активністю та прибутковістю не означає автоматичного підтвердження того, що саме інновації зумовили відповідне підвищення економічних результатів.

Можливим є зворотний вплив, коли більш прибуткові підприємства мають більше можливостей для фінансування інновацій.

Також на обидва показники можуть одночасно впливати масштаб підприємства, галузева специфіка, якість менеджменту та інші чинники.

Тому для дослідження причинних залежностей необхідно використовувати відповідний дослідницький дизайн та інструменти контролю альтернативних пояснень.

4.6. Побудова концептуальної моделі впливу інноваційного потенціалу на стратегічну результативність

На основі системного, ресурсно-компетентнісного та адаптивного підходів можна запропонувати приклад концептуальної моделі, яка пояснює можливі взаємозв'язки між інноваційним потенціалом підприємства та результативністю його стратегічного розвитку.

Вихідним припущенням є те, що інноваційний потенціал створює ресурсні передумови для здійснення інноваційних змін, але його вплив на стратегічні результати залежить від організаційної здатності підприємства розробляти, впроваджувати та використовувати нововведення.

У межах моделі інноваційний потенціал розглядається як незалежний чинник.

Інноваційна спроможність може виступати проміжною характеристикою, яка відображає механізм перетворення ресурсів на інноваційні результати.

Стратегічна результативність є залежною змінною, яка характеризує довгострокові економічні й конкурентні результати підприємства.

Інноваційна культура може розглядатися як модераторна змінна, що визначає умови використання інноваційного потенціалу.

На основі цієї логіки можна сформулювати такі дослідницькі гіпотези.

H1. Вищий рівень інноваційного потенціалу підприємства позитивно пов'язаний з його інноваційною спроможністю.

H2. Інноваційна спроможність позитивно пов'язана з результативністю стратегічного розвитку підприємства.

H3. Інноваційна спроможність опосередковує зв'язок між інноваційним потенціалом і стратегічною результативністю.

H4. Інноваційна культура позитивно модерує зв'язок між інноваційним потенціалом та інноваційною спроможністю.

Зазначені гіпотези сформульовано з навчально-дослідницькою метою та не слід розглядати як емпірично підтверджені закономірності.

Для їх перевірки необхідно забезпечити теоретичне розмежування конструктів та визначити показники їх вимірювання.

Наприклад, інноваційний потенціал може вимірюватися через характеристики технологічних, кадрових і фінансових ресурсів.

Інноваційна спроможність може оцінюватися через організаційні процеси, які забезпечують систематичне розроблення та впровадження нововведень.

Стратегічна результативність може характеризуватися показниками продуктивності, прибутковості, конкурентоспроможності та організаційної стійкості.

Водночас необхідно уникати використання однакових показників для вимірювання різних конструктів.

Наприклад, якщо інноваційна спроможність вимірюється через частку доходу від нових продуктів, а стратегічна результативність – через той самий показник, між конструктами виникає змістове дублювання.

Для систематизації змінних запропонованої дослідницької моделі використаємо табл. 7.11.

Таблиця 7.11 – Приклад операціоналізації змінних концептуальної моделі інноваційного розвитку підприємства

Тип змінної	**Концептуальна характеристика**	**Можливі показники вимірювання**	**Інформаційна основа**
1	**2**	**3**	**4**
Незалежна	Інноваційний потенціал	Ресурсна забезпеченість інновацій, технологічні можливості, R&D-компетентності	Фінансова звітність, технологічний аудит, кадрові дані
Проміжна	Інноваційна спроможність	Результативність процесів розроблення та впровадження інновацій, здатність реалізувати інноваційні зміни	Інноваційна звітність, опитування керівників, проєктні дані
Модераторна	Інноваційна культура	Підтримка нових ідей, готовність до експериментування, міжфункціональна взаємодія	Анкетування, експертне оцінювання
Залежна	Стратегічна результативність	Продуктивність, рентабельність, динаміка конкурентної позиції	Фінансова та управлінська звітність
Контрольна	Масштаб підприємства	Дохід, чисельність персоналу, активи	Офіційна звітність
Контрольна	Галузеві та ринкові умови	Галузь, динаміка попиту, конкурентна інтенсивність	Статистика, галузеві дослідження

Джерело: авторська концептуалізація на основі [2; 3; 11; 20–22; 25].

Як свідчить табл. 7.11, побудова емпіричної моделі потребує не лише формального визначення змінних, а й обґрунтування їхніх вимірювальних характеристик.

Особливого значення набуває розмежування незалежних і залежних змінних, а також проміжних механізмів впливу.

У цьому контексті важливо зазначити, що інноваційна культура може виконувати різні функції залежно від конкретної дослідницької моделі.

Наприклад, вона може розглядатися як самостійний чинник інноваційного розвитку, як умова результативного використання ресурсів або як складова ширшої системи організаційних можливостей.

Проте одночасне використання одного й того самого конструкта в декількох ролях потребує окремого теоретичного обґрунтування.

Для уникнення методологічної неоднозначності необхідно чітко визначати очікуваний характер кожного зв'язку та узгоджувати графічне представлення моделі з її математичною специфікацією.

4.7. Математична формалізація дослідницької моделі інноваційного розвитку

Для емпіричної перевірки запропонованих гіпотез може використовуватися структурна модель, яка відображає вплив інноваційного потенціалу на інноваційну спроможність:

$$IC_i = \alpha_0 + \alpha_1 IP_i + \alpha_2 CUL_i + \alpha_3 (IP_i \times CUL_i) + \boldsymbol{\gamma}^{\mathsf{T}} \mathbf{X}_i + \varepsilon_i,$$

де IC_i – інноваційна спроможність підприємства;

IP_i – інноваційний потенціал;

CUL_i – інноваційна культура;

IP_i CUL_i – взаємодія інноваційного потенціалу та культури;

$\gamma^T X_i$ – контрольні змінні;

α_0, α_1, α_2, α_3, ε_i – параметри моделі.

Результативність стратегічного розвитку може бути представлена залежністю:

$$SR_i = \beta_0 + \beta_1 IC_i + \beta_2 IP_i + \boldsymbol{\delta}^{\mathsf{T}} \mathbf{X}_i + u_i,$$

де SR_i – показник стратегічної результативності;

β_1 – параметр зв'язку інноваційної спроможності та результативності;

β_2 – параметр прямого зв'язку інноваційного потенціалу з результативністю.

У межах такої моделі можна оцінювати наявність прямого та потенційно опосередкованого зв'язку між інноваційним потенціалом і стратегічними результатами.

Водночас наведені формули мають ілюстративний характер.

Для їх фактичного застосування необхідно визначити спосіб вимірювання змінних, оцінити достатність вибірки, перевірити припущення статистичних методів і врахувати можливу ендогенність.

Особливо важливо, що статистично встановлений опосередкований зв'язок не є автоматичним доказом причинної медіації.

Для причинної інтерпретації необхідні належна теоретична основа, відповідна часова послідовність змінних і дослідницький дизайн, який дозволяє врахувати альтернативні пояснення.

У разі використання анкетних даних особливого значення

набувають валідність і надійність вимірювальних шкал.

Для панельних досліджень необхідно враховувати часові ефекти, індивідуальні характеристики підприємств та можливу зворотну причинність.

Таким чином, математична формалізація повинна розглядатися як інструмент перевірки теоретичних припущень, а не як спосіб автоматичного підтвердження заздалегідь визначеної дослідницької позиції.

4.8. Наукова новизна та практична значущість дослідження інноваційних трансформацій

Важливим завданням підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня є формування здатності не лише аналізувати наявні теоретичні підходи, а й визначати перспективи їх подальшого розвитку.

Наукова новизна дослідження інноваційних трансформацій може полягати в уточненні понятійного апарату, розвитку теоретичної моделі, обґрунтуванні нових взаємозв'язків, удосконаленні методів оцінювання або отриманні нових емпіричних результатів.

Водночас не кожна запропонована класифікація, схема або математична формула становить самостійний науковий внесок.

Для визначення наукової новизни необхідно встановити, які саме положення попередніх досліджень залишаються недостатньо обґрунтованими, суперечливими або не перевіреними за певних умов.

Наприклад, перспективною науковою проблемою може бути дослідження того, за яких умов інноваційна культура посилює вплив інноваційного потенціалу на результативність діяльності підприємства.

Іншим напрямом може бути встановлення ролі цифрової зрілості у формуванні інноваційної спроможності підприємств різних галузей.

Для українських підприємств особливого значення набувають дослідження впливу ресурсних обмежень, воєнних ризиків та організаційної стійкості на реалізацію інноваційних стратегій.

Водночас практична значущість дослідження повинна визначатися можливістю використання його результатів для розв'язання конкретних управлінських проблем.

Наприклад, запропонована методика оцінювання інноваційного потенціалу може використовуватися для визначення перспективних технологічних напрямів.

Розроблена модель стратегічного узгодження інновацій може підтримувати вибір пріоритетних ініціатив.

Результати емпіричного аналізу можуть використовуватися для обґрунтування організаційних змін, формування системи управління інноваціями або розвитку партнерських дослідницьких механізмів.

Для систематизації основних етапів наукового дослідження інноваційних трансформацій підприємства використаємо табл. 7.12.

Таблиця 7.12 – Етапи наукового дослідження інноваційних трансформацій підприємства

Етап дослідження	Основний зміст	Очікуваний науковий результат
Ідентифікація наукової проблеми	Визначення недостатньо досліджених аспектів інноваційного розвитку	Обґрунтована наукова проблема
Критичний аналіз літератури	Порівняння сучасних теоретичних і методологічних підходів	Систематизація наукових положень і дослідницьких прогалин
Формування концептуальної основи	Визначення ключових понять, змінних і механізмів	Концептуальна модель дослідження
Формулювання гіпотез	Обґрунтування очікуваних взаємозв'язків	Система перевірюваних дослідницьких припущень
Операціоналізація	Вибір показників і способів вимірювання	Система емпіричних індикаторів
Формування інформаційної бази	Збір і підготовка даних	Структурована дослідницька вибірка
Вибір методів	Обґрунтування статистичних, якісних або змішаних методів	Методологічний дизайн дослідження
Емпірична перевірка	Оцінювання гіпотез, тестування моделей	Емпіричні результати
Критична інтерпретація	Пояснення результатів і порівняння з попередніми дослідженнями	Теоретичні й практичні висновки
Обґрунтування наукового внеску	Визначення нових результатів, обмежень і перспектив	Сформульована наукова новизна та практична значущість

Джерело: авторське методичне узагальнення на основі [2; 3; 11; 12; 20–25].

Як свідчить табл. 7.12, наукове дослідження інноваційних трансформацій повинно характеризуватися послідовністю, теоретичною обґрунтованістю та можливістю перевірки сформульованих положень.

Важливо також, що отримані емпіричні результати можуть не підтверджувати початкові гіпотези.

У такому випадку необхідно здійснювати критичний аналіз причин відповідних результатів, а не штучно змінювати структуру моделі для забезпечення очікуваних статистичних залежностей.

Особливе значення має прозорість дослідницьких процедур, відтворюваність обчислень та коректне представлення обмежень.

4.9. Інтегрована науково-управлінська модель інноваційного розвитку підприємства

Узагальнення теоретичних підходів до корпоративної стратегії, інноваційного пошуку, ресурсно-компетентнісного забезпечення й управління інноваційними трансформаціями дозволяє запропонувати інтегровану науково-управлінську модель інноваційного розвитку підприємства.

В основу моделі покладено послідовне поєднання стратегічної діагностики, формування інноваційних пріоритетів, оцінювання ресурсного потенціалу, розроблення та впровадження інновацій, моніторингу результатів і адаптивного перегляду стратегічних орієнтирів.

Узагальнену логіку інтегрованої моделі представлено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Інтегрована модель інноваційного розвитку підприємства

На першому етапі здійснюється аналіз корпоративних стратегічних цілей і визначаються основні потреби інноваційного розвитку.

На другому етапі проводиться дослідження ринкових, технологічних та інституційних тенденцій, які можуть формувати перспективні інноваційні можливості.

На третьому етапі оцінюються інноваційний капітал, інноваційна культура, компетентності персоналу та організаційна готовність підприємства.

На четвертому етапі визначаються перспективні напрями інноваційного пошуку й формуються стратегічні інноваційні пріоритети.

На п'ятому етапі здійснюється генерування та попереднє оцінювання інноваційних ініціатив.

На шостому етапі проводиться перевірка їхньої відповідності довгостроковим цілям підприємства.

На сьомому етапі здійснюється оцінювання технологічної здійсненності, економічної перспективності, ресурсних потреб і ризиків.

На восьмому етапі визначаються пріоритетні інноваційні напрями та формується організаційно-ресурсна система їх реалізації.

На дев'ятому етапі здійснюються дослідження, розроблення, експериментування та впровадження інновацій.

На десятому етапі проводиться оцінювання безпосередніх інноваційних результатів та їхнього внеску у стратегічний розвиток підприємства.

На одинадцятому етапі визначаються відхилення між очікуваними та фактичними результатами, здійснюється діагностика причин і формуються коригувальні управлінські рішення.

На завершальному етапі відбуваються організаційне навчання, розвиток нових компетентностей та адаптація інноваційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Принципова особливість запропонованої моделі полягає в поєднанні трьох взаємопов'язаних управлінських складових: стратегічної спрямованості інновацій, ресурсно-компетентнісного забезпечення та оцінювання фактичної результативності інноваційних змін.

Водночас модель має концептуальний характер і не може розглядатися як емпірично підтверджена універсальна закономірність.

Для її використання в дисертаційному дослідженні необхідно обґрунтувати склад основних змінних, способи їх вимірювання, характер припущень та методи перевірки взаємозв'язків.

Особливо перспективним є дослідження того, яким чином інноваційний потенціал та інноваційна культура впливають на результативність стратегічних змін через інноваційну спроможність та організаційну адаптивність.

Іншим напрямом може бути перевірка припущення про те, що стратегічна узгодженість інноваційних ініціатив підвищує результативність їх реалізації порівняно з інноваційною діяльністю, яка здійснюється без чіткої інтеграції в корпоративну стратегію.

Отже, наукове дослідження інноваційних трансформацій підприємства повинно ґрунтуватися на системному поєднанні теоретико-методологічного аналізу, концептуального моделювання, формування перевірюваних гіпотез, емпіричного оцінювання та критичної інтерпретації результатів, спрямованих на пояснення закономірностей інноваційного розвитку та обґрунтування перспективних управлінських рішень.

Висновки до теми 7

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що інноваційний розвиток є невід'ємною складовою сучасної корпоративної стратегії підприємства, яка забезпечує формування нових конкурентних можливостей, розвиток ресурсно-компетентнісного потенціалу, технологічне й організаційне оновлення та адаптацію діяльності до змін економічного середовища.

По-перше, інноваційний розвиток підприємства необхідно розглядати не лише як сукупність окремих інноваційних проєктів, а як стратегічно керований процес системних змін у продуктах, технологіях, бізнес-процесах, організаційних механізмах та способах створення економічної цінності. Його результативність визначається не кількістю інноваційних ідей або обсягом витрат на дослідження й розробки, а здатністю підприємства перетворювати інноваційні можливості на фактично впроваджені рішення та довгострокові стратегічні результати.

По-друге, інноваційний розвиток відіграє багатофункціональну роль у системі корпоративної стратегії, виступаючи інструментом досягнення довгострокових цілей, джерелом формування нових напрямів діяльності та механізмом стратегічної адаптації підприємства. Водночас необхідно забезпечувати баланс між удосконаленням наявних продуктів і процесів та пошуком принципово нових технологічних і ринкових можливостей.

По-третє, визначення інноваційних пріоритетів повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі стратегічних потреб, ринкових і технологічних тенденцій, внутрішнього інноваційного капіталу, організаційної культури та ресурсно-компетентнісного потенціалу підприємства. Особливого значення набуває використання стратегічної аналітики, технологічного моніторингу, патентного та бібліометричного аналізу, форсайт-досліджень і механізмів відкритих інновацій.

По-четверте, узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими корпоративними цілями є необхідною передумовою результативного інноваційного менеджменту. Воно повинно передбачати встановлення стратегічної відповідності, визначення очікуваного внеску окремих ініціатив у розвиток підприємства, економічне та ресурсне обґрунтування, організаційне забезпечення, управління ризиками й систему моніторингу фактичних результатів.

По-п'яте, сучасні наукові підходи до дослідження інноваційних трансформацій підприємства повинні поєднувати системне, ресурсно-компетентнісне, процесне, адаптивне та екосистемне бачення інноваційного розвитку. Особливо перспективними є дослідження динамічних здатностей, інноваційної культури, організаційної адаптивності та відкритих інновацій як можливих чинників підвищення стратегічної результативності підприємств.

По-шосте, для забезпечення наукової обґрунтованості досліджень інноваційного розвитку необхідно чітко розмежовувати теоретичні припущення, концептуальні моделі та емпірично підтверджені результати. Формування наукової новизни потребує критичного аналізу попередніх досліджень, визначення дослідницьких прогалин, коректної операціоналізації змінних і застосування відповідних методів перевірки запропонованих положень.

Для українських підприємств інноваційний розвиток набуває особливого значення в контексті технологічного відновлення, цифрової трансформації, ресурсоефективності, розвитку міжнародних партнерств і забезпечення стійкості до воєнних та ринкових викликів.

У таких умовах стратегічне управління інноваціями повинно забезпечувати раціональне поєднання економічних, технологічних, організаційних і соціальних орієнтирів, формуючи передумови для довгострокового розвитку підприємств.

Інноваційний розвиток як складова корпоративної стратегії підприємства доцільно розглядати як інтегрований науково-

управлінський процес, що поєднує визначення довгострокових стратегічних цілей, пошук перспективних інноваційних можливостей, розвиток ресурсно-компетентнісного потенціалу, формування й реалізацію інноваційних ініціатив, оцінювання їхніх стратегічних результатів та адаптивне вдосконалення системи управління підприємством.

Література

Українські наукові джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/df3a7f81-55b3-4f33-8ae2-ade7a00171d6.

3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104.

4. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

5. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

6. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

7. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 263–274. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274.

8. Рябоволик Т. Ф., Липчанський В. О., Бродовський В. С., Кабак С. І., Попович Я. А. Адаптивні моделі забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах впровадження інноваційних післязбиральних технологій та переходу до регенеративного землеробства. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 24. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17723959.

9. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Forming a Methodological Approach to the Management System of Innovative Activities at Enterprises in Conditions of Economic Development. Journal of Business Economics and Management. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 1155–1169. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804.

10. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital Transformation as a Tool for Creating an Inclusive Economy in Ukraine during Wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

Міжнародні стандарти та методологічні джерела

11. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

12. OECD. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris : OECD Publishing, 2015. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264239012-en.

13. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

14. International Organization for Standardization. ISO 56006:2021. Innovation Management – Tools and Methods for Strategic Intelligence Management – Guidance. Geneva : ISO, 2021. URL: https://committee.iso.org/sites/tc279/home/resources/standards-introduction.html.

15. International Organization for Standardization. ISO 56007:2023. Innovation Management – Tools and Methods for Managing Opportunities and Ideas – Guidance. Geneva : ISO, 2023. URL: https://committee.iso.org/sites/tc279/home/resources/standards-introduction.html.

16. International Organization for Standardization. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance. Geneva : ISO, 2024. URL: https://committee.iso.org/sites/tc279/home/resources/standards-introduction.html.

Європейські наукові та аналітичні джерела

17. European Commission. Industry 5.0. Directorate-General for Research and Innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en.

18. European Commission. European Innovation Scoreboard 2026. Directorate-General for Research and Innovation. 9 July 2026. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2026_en.

19. European Commission. Horizon Europe Strategic Plan 2025–2027. Directorate-General for Research and Innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/strategic-plan_en.

20. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71.

21. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.

22. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

23. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. California Management Review. 2018. Vol. 60, No. 2. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125617745086.

24. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

25. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI:

https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

26. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019. Innovation Management – Innovation Management System – Guidance. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html.

Додаткові джерела з інноваційного менеджменту та інтелектуальної власності

27. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

28. World Intellectual Property Organization. A Step-by-Step IP Strategy Checklist for SMEs. URL: https://www.wipo.int/en/web/business/checklist.

29. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. URL: https://search.worldcat.org/title/Open-innovation-%3A-the-new-imperative-for-creating-and-profiting-from-technology/oclc/50721042.

Методична примітка. У лекції використано наукові положення перевірених українських, європейських і міжнародних джерел, а також авторські навчально-методичні узагальнення, класифікації, моделі, матриці й умовні розрахункові приклади. Запропоновані концептуальні залежності та дослідницькі гіпотези не слід розглядати як уже емпірично підтверджені результати. Для використання відповідних моделей у дисертаційних дослідженнях необхідно здійснювати теоретичне обґрунтування, операціоналізацію змінних, перевірку надійності та валідності вимірювань, а також критичну інтерпретацію отриманих результатів.

Тема 8.
ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ

План теми

1. Сутність і структура портфеля інноваційних ініціатив.
2. Критерії порівняння ініціатив: внесок, ресурси, результативність.
3. Балансування поточних і перспективних інноваційних розробок.
4. Управлінські рішення про започаткування, розвиток, коригування чи завершення ініціатив.

1. Сутність і структура портфеля інноваційних ініціатив

1.1. Теоретико-методологічні засади портфельного управління інноваційним розвитком підприємства

У сучасних умовах технологічних трансформацій, цифровізації, глобалізації конкурентних відносин та посилення економічної невизначеності інноваційний розвиток підприємства дедалі більшою мірою залежить від здатності керівництва не лише визначати перспективні напрями інноваційної діяльності, а й формувати раціональну сукупність інноваційних ініціатив, узгоджених із довгостроковими стратегічними цілями.

Практична діяльність підприємств характеризується наявністю значної кількості потенційних інноваційних можливостей, які можуть стосуватися створення нових продуктів, модернізації виробничих технологій, цифровізації управлінських процесів, розвитку нових бізнес-моделей, підвищення ресурсоефективності та формування перспективних ринкових напрямів.

Водночас кожна інноваційна ініціатива потребує фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та інформаційних ресурсів, обсяг яких є обмеженим. У таких умовах підприємство повинно вирішувати не лише питання доцільності окремого проєкту, а й проблему формування оптимального поєднання різних інноваційних напрямів.

Наприклад, підприємство може одночасно розглядати модернізацію обладнання, розроблення нового продукту, впровадження штучного інтелекту для прогнозування виробничих ризиків і створення цифрової платформи міжнародних продажів.

Кожна зазначена ініціатива потенційно може сприяти стратегічному розвитку, однак одночасна реалізація всіх проєктів може перевищувати інвестиційні можливості підприємства, створювати дефіцит спеціалізованих компетентностей і підвищувати сукупний ризик інноваційної діяльності.

Саме тому важливого значення набуває портфельний підхід до управління інноваційним розвитком.

Його сутність полягає в розгляді інноваційних ініціатив не як незалежних управлінських рішень, а як взаємопов'язаної сукупності можливостей, які повинні спільно забезпечувати реалізацію корпоративної стратегії підприємства.

У фундаментальному дослідженні Р. Купера, С. Еджетта та Е. Кляйншмідта New Product Portfolio Management: Practices and Performance портфельне управління розглядається у взаємозв'язку зі стратегічним вибором, розподілом обмежених ресурсів, відбором інноваційних проєктів і забезпеченням їхнього збалансованого поєднання [17]. Дослідження практик 205 американських компаній показало важливість формалізованих портфельних процедур та узгодження інноваційних проєктів із бізнес-стратегією.

Важливим методологічним положенням цього підходу є необхідність одночасного досягнення трьох цілей: підвищення сукупної цінності портфеля, забезпечення його збалансованості та відповідності корпоративній стратегії.

Зазначені положення знайшли подальше відображення в міжнародних стандартах управління проєктами та інноваціями.

Стандарт ISO 21504:2022 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management визначає загальні принципи управління портфелями проєктів і програм та наголошує на їх узгодженні з організаційними цілями [16].

Водночас цей стандарт має загальний характер і не є спеціалізованою методикою виключно інноваційного або фінансово-інвестиційного портфельного управління. Тому його положення потребують адаптації відповідно до специфіки інноваційних процесів підприємства.

У сучасних українських дослідженнях також підкреслюється необхідність системного управління портфелем інноваційних проєктів.

Зокрема, О. Маслак, Н. Гришко, Д. Пирогов та М. Маслак досліджують інформаційно-аналітичне забезпечення формування портфеля інноваційних проєктів у контексті безпеко-орієнтованого управління підприємством. Автори розглядають необхідність узгодження стратегічних цілей, проєктних бюджетів, витрат і результатів, а також взаємного впливу інноваційних проєктів [6].

Важливе значення має також дослідження О. В. Бондар-Підгурської, І. І. Хоменко, В. В. Кравченко та Чарльза Карангви, присвячене оцінюванню портфеля новизни на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішні ринки. Автори розмежовують пов'язані поняття портфеля новизни, портфеля інновацій та інноваційного портфеля, підкреслюючи їх значення для конкурентоспроможності та сталого розвитку [7].

На основі узагальнення зазначених теоретичних підходів портфель інноваційних ініціатив підприємства доцільно визначати як стратегічно сформовану сукупність наявних і перспективних інноваційних ідей, дослідницьких проєктів, технологічних розробок, програм та інших взаємопов'язаних ініціатив, які відбираються, оцінюються, ресурсно забезпечуються й координуються на корпоративному рівні з метою досягнення збалансованих економічних, технологічних, організаційних і довгострокових стратегічних результатів.

Принциповою особливістю цього визначення є розуміння інноваційного портфеля не як статичного переліку проєктів, а як динамічної управлінської системи.

У процесі стратегічного розвитку окремі ініціативи можуть започатковуватися, проходити додаткову перевірку, масштабуватися, змінювати пріоритетність, тимчасово призупинятися або припинятися залежно від результатів реалізації та змін зовнішнього середовища.

Управління інноваційним портфелем передбачає постійне узгодження стратегічних цілей, ресурсних можливостей, інноваційних ризиків і результативності окремих ініціатив.

1.2. Розмежування інноваційної ідеї, ініціативи, проєкту, програми та портфеля

Для забезпечення методологічної коректності дослідження необхідно розмежовувати основні управлінські категорії, які характеризують різні рівні організації інноваційної діяльності.

Інноваційна ідея відображає початкову пропозицію щодо можливого продуктового, технологічного або організаційного нововведення, перспективність якого ще потребує перевірки.

Інноваційна ініціатива є більш організаційно визначеною пропозицією щодо здійснення інноваційних змін, яка може включати формулювання проблеми, очікуваної цінності, попередньої ресурсної потреби та можливого способу реалізації.

Інноваційний проєкт передбачає організовану діяльність із визначеними цілями, результатами, строками, ресурсами й відповідальними виконавцями.

Інноваційна програма об'єднує взаємопов'язані проєкти та інші заходи, спільне управління якими дозволяє досягати результатів і переваг, недоступних за ізольованої реалізації.

Інноваційний портфель охоплює сукупність ініціатив, проєктів і програм, які обираються та координуються з урахуванням корпоративних стратегічних цілей, ресурсних обмежень, ризиків і необхідного балансу.

Важливо, що не кожна інноваційна ідея автоматично повинна включатися до активного портфеля.

На ранніх етапах підприємство може підтримувати окремий реєстр перспективних ідей, які ще не пройшли оцінювання та не отримали ресурсного забезпечення.

Лише після встановлення їхньої стратегічної відповідності та попередньої доцільності вони можуть набувати статусу портфельних кандидатів.

Для систематизації відмінностей між зазначеними категоріями розглянемо табл. 8.1.

Таблиця 8.1 – Розмежування основних категорій портфельного управління інноваційним розвитком підприємства

Категорія	**Основний зміст**	**Рівень визначеності**	**Управлінський результат**
1	**2**	**3**	**4**
Інноваційна ідея	Попередня можливість створення нового рішення	Низький	Концепція або пропозиція
Інноваційна ініціатива	Обґрунтований напрям потенційних інноваційних змін	Попередній	Кандидат для оцінювання та відбору
Інноваційний проєкт	Організована діяльність зі створення визначеного результату	Середній або високий залежно від стадії	Технологія, продукт, процес, інший результат
Інноваційна програма	Сукупність взаємопов'язаних інноваційних проєктів і заходів	Програмний	Комплексні результати та переваги
Портфель інноваційних ініціатив	Стратегічно відібрана сукупність інноваційних напрямів і проєктів	Корпоративний	Сукупна інноваційна й стратегічна цінність
Система управління інноваціями	Організаційні принципи, процеси, ресурси та механізми управління інноваційною діяльністю	Загальноорганізаційний	Систематичне забезпечення інноваційного розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [6; 11–16].

Наведене в табл. 8.1 розмежування дозволяє визначити місце портфельного управління в загальній системі інноваційного менеджменту.

Зокрема, портфельний рівень передбачає прийняття рішень про доцільність фінансування та координації сукупності ініціатив.

Проєктний рівень спрямований на забезпечення виконання конкретної інноваційної розробки.

Водночас система управління інноваціями охоплює ширший комплекс організаційних процесів, включаючи формування інноваційної культури, розвиток компетентностей, управління знаннями та моніторинг результативності.

Відповідно, ефективне портфельне управління повинно функціонувати як складова інтегрованої системи корпоративного стратегічного та інноваційного менеджменту.

1.3. Стратегічне призначення інноваційного портфеля підприємства

Основною метою формування портфеля інноваційних ініціатив є забезпечення такого поєднання інноваційних напрямів, яке дозволяє найбільш результативно використовувати обмежені ресурси для досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Водночас функції інноваційного портфеля не обмежуються відбором фінансово привабливих проєктів.

Стратегічна функція забезпечує узгодження інноваційних ініціатив із корпоративними пріоритетами та довгостроковою траєкторією розвитку.

Ресурсно-розподільча функція передбачає визначення пріоритетності використання фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів.

Інвестиційна функція спрямована на формування сукупності інноваційних рішень, які можуть створювати економічну та стратегічну цінність.

Балансувальна функція забезпечує раціональне співвідношення коротко- й довгострокових розробок, поступових і радикальних інновацій, а також ініціатив із різними характеристиками ризику.

Координаційна функція дозволяє враховувати взаємозалежності, спільні ресурсні потреби та можливі синергетичні ефекти інноваційних проєктів.

Контрольно-аналітична функція передбачає регулярне оцінювання результативності портфеля та відповідності його структури стратегічним потребам.

Адаптивна функція забезпечує можливість перегляду складу портфеля відповідно до отриманих результатів, змін технологічних умов і ринкового середовища.

Особливого значення набуває формування портфеля з урахуванням не лише очікуваного фінансового результату, а й стратегічної цінності окремих ініціатив.

Наприклад, проєкт створення цифрової інформаційної інфраструктури може не забезпечувати значного безпосереднього прибутку, але формувати необхідні передумови для подальшого впровадження штучного інтелекту, автоматизації та інноваційних бізнес-моделей.

Тому під час оцінювання необхідно враховувати не лише індивідуальну результативність такого проєкту, а й його роль у створенні можливостей для інших ініціатив.

1.4. Структура портфеля інноваційних ініціатив

Портфель інноваційних ініціатив характеризується неоднорідністю, оскільки може поєднувати проєкти, що відрізняються за змістом, масштабом, ресурсними потребами, тривалістю та очікуваними результатами.

Для забезпечення результативного управління доцільно структурувати портфель за декількома класифікаційними ознаками.

Залежно від стратегічного призначення можуть виокремлюватися ініціативи підвищення поточної ефективності, формування конкурентних переваг, розвитку нових продуктів і створення перспективних бізнес-напрямів.

За характером інноваційних змін доцільно розмежовувати продуктові, технологічні, процесні, організаційні, цифрові та бізнес-модельні ініціативи.

Водночас зазначене групування має управлінський характер. В офіційній статистичній методології Oslo Manual 2018 інновації підприємств поділяються на продуктові та інновації бізнес-процесів [11].

За ступенем новизни інноваційні ініціативи можуть бути спрямовані на поступове вдосконалення наявних рішень або створення принципово нових технологій, продуктів і способів діяльності.

За часовим горизонтом вони можуть передбачати короткострокові, середньострокові або довгострокові результати.

За рівнем ризику доцільно виокремлювати ініціативи з відносно прогнозованими результатами та дослідницькі проєкти, які характеризуються значною технологічною й ринковою невизначеністю.

За стадією реалізації можуть розглядатися нові ідеї, концепції, дослідницькі розробки, пілотні проєкти, ініціативи масштабування та завершені інноваційні проєкти.

Для узагальнення класифікаційних ознак розглянемо табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Класифікація складових портфеля інноваційних ініціатив підприємства

Критерій класифікації	**Основні групи ініціатив**	**Значення для портфельного управління**
1	**2**	**3**
Стратегічне призначення	Ефективність, конкурентоспроможність, нові ринки, розвиток компетентностей	Узгодження портфеля з корпоративними цілями
Зміст інновацій	Продуктові, технологічні, процесні, організаційні, цифрові, бізнес-модельні	Забезпечення функціональної різноманітності
Ступінь новизни	Поступові, суттєві, радикальні зміни	Визначення технологічної й ринкової невизначеності
Часовий горизонт	Коротко-, середньо-, довгострокові	Балансування строків отримання результатів
Рівень ризику	Низький, помірний, високий	Управління сукупною ризиковістю
Стадія готовності	Ідея, концепція, розробка, тестування, впровадження, масштабування	Визначення умов подальшого фінансування
Ресурсна місткість	Низька, середня, висока	Планування інвестицій і кадрового забезпечення
Форма реалізації	Внутрішні, партнерські, відкриті інновації	Вибір організаційної моделі
Стратегічна взаємозалежність	Самостійні, комплементарні, взаємовиключні	Врахування синергії та обмежень
Тип результату	Економічний, технологічний, організаційний, екологічний, соціальний	Формування багатокритеріальної системи оцінювання

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 6–8; 11–16; 19; 20].

Наведена в табл. 8.2 класифікація дозволяє сформувати багатовимірну характеристику інноваційного портфеля підприємства.

Водночас необхідно враховувати, що одна ініціатива може одночасно належати до декількох груп за різними ознаками.

Наприклад, проєкт упровадження штучного інтелекту у виробниче планування може характеризуватися як цифрова, процесна та організаційна інновація.

Тому класифікація повинна використовуватися для аналітичного впорядкування портфеля, а не для штучного обмеження характеру окремих інноваційних ініціатив.

1.5. Формування портфеля як системи стратегічного відбору інноваційних можливостей

Процес формування інноваційного портфеля доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур.

Вихідним етапом є визначення корпоративних стратегічних цілей та основних інноваційних пріоритетів підприємства.

Наступним етапом є формування реєстру потенційних інноваційних ідей та ініціатив, які можуть надходити від функціональних підрозділів, працівників, дослідницьких команд або зовнішніх партнерів.

Після цього здійснюється попередній відбір, спрямований на виключення ініціатив, які не відповідають основним стратегічним орієнтирам, мають критичні обмеження або недостатньо обґрунтовані передумови реалізації.

На наступному етапі проводиться поглиблене оцінювання інноваційних ініціатив за критеріями стратегічного внеску, ресурсної потреби, економічної результативності та ризику.

Важливим є визначення їх взаємозалежностей і можливих синергетичних ефектів.

Після цього здійснюється формування альтернативних конфігурацій портфеля та вибір найбільш доцільного поєднання ініціатив.

Водночас відбір не повинен завершуватися одноразовим затвердженням переліку проєктів.

Необхідно забезпечувати регулярний перегляд структури портфеля, врахування нових інноваційних можливостей та оцінювання фактичних результатів.

Зазначена логіка узгоджується з методологічними положеннями ISO 56001:2024, який визначає вимоги до системи управління інноваціями [12], і ISO 56007:2023, присвяченого управлінню інноваційними можливостями та ідеями [14].

Для систематизації послідовності формування портфеля використаємо табл. 8.3.

Таблиця 8.3 – Етапи формування та управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства

Етап	Основний зміст управлінських дій	Інструменти	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
1. Стратегічна орієнтація	Визначення корпоративних цілей та інноваційних пріоритетів	Стратегічна карта, аналіз потреб	Критерії відповідності портфеля
2. Генерування можливостей	Формування переліку перспективних ідей	Інноваційний пошук, технологічний моніторинг	Реєстр інноваційних ідей
3. Попередній відбір	Перевірка стратегічної відповідності та критичних обмежень	Скринінг, експертне оцінювання	Перелік кандидатів
4. Комплексне оцінювання	Аналіз внеску, ресурсів, результативності та ризиків	Багатокритеріальні, фінансові, сценарні методи	Порівняльні оцінки ініціатив
5. Портфельне балансування	Формування раціонального поєднання проєктів	Матриці, оптимізація, стратегічні квоти	Збалансований портфель
6. Ресурсне забезпечення	Узгодження бюджетів, компетентностей і строків	Портфельне бюджетування, ресурсне планування	Реалістична програма реалізації
7. Реалізація	Виконання інноваційних програм і проєктів	Проєктне управління, контрольні точки	Проміжні інноваційні результати
8. Портфельний моніторинг	Оцінювання стану й результативності портфеля	KPI, ризик-індикатори, цифрові панелі	Виявлення відхилень
9. Коригування	Перегляд пріоритетів, ресурсів і складу ініціатив	Портфельний комітет, повторне оцінювання	Адаптивне оновлення портфеля

Джерело: авторська систематизація на основі [6–8; 12–18].

Як свідчить табл. 8.3, портфельне управління поєднує стратегічне планування, оцінювання інноваційних можливостей, ресурсний розподіл, контроль і адаптивне коригування.

При цьому портфельний підхід дозволяє уникати ситуації, коли кожний підрозділ самостійно просуває власні інноваційні проєкти без належного врахування корпоративних ресурсних обмежень і стратегічних пріоритетів.

1.6. Інноваційний портфель як інструмент реалізації корпоративної стратегії

Важливою умовою результативного портфельного управління є забезпечення змістової відповідності між корпоративною стратегією та сукупністю інноваційних ініціатив.

З позицій стратегічного менеджменту портфель повинен відображати не лише перелік перспективних технологій, а й конкретні механізми досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Наприклад, якщо підприємство реалізує стратегію підвищення продуктивності, його інноваційний портфель може включати автоматизацію виробництва, цифровий моніторинг обладнання, ресурсозберігаючі технології та вдосконалення операційних процесів.

Якщо основним корпоративним пріоритетом є диверсифікація, портфель може охоплювати дослідження нових технологій, розроблення продуктів, освоєння суміжних ринків і створення нових бізнес-моделей.

Якщо стратегія спрямована на підвищення стійкості діяльності, пріоритетними можуть бути інновації, які забезпечують зменшення технологічних ризиків, диверсифікацію постачання, розвиток цифрової безпеки та підтримку безперервності критичних процесів.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел «Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі» розглядаються можливості використання цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей для трансформації торговельної діяльності [2].

Для портфельного управління ці положення створюють підґрунтя для формування взаємопов'язаних інноваційних ініціатив, які можуть одночасно забезпечувати розвиток цифрових каналів взаємодії, аналітики даних, персоналізації послуг і нових способів створення споживчої цінності.

У праці Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел, присвяченій інтеграції інновацій та цифрових каналів комунікації, досліджується значення цифрових рішень для вдосконалення управлінських процесів торговельних підприємств [3].

Важливим управлінським висновком є необхідність розглядати такі інновації як взаємопов'язані елементи стратегічного розвитку, а не як незалежні технологічні придбання.

Формування портфеля інноваційних ініціатив повинно забезпечувати стратегічно узгоджене поєднання інноваційних можливостей, яке враховує сукупну економічну та організаційну цінність, взаємозалежності проєктів, ресурсні обмеження й необхідність довгострокового розвитку підприємства.

2. Критерії порівняння ініціатив: внесок, ресурси, результативність

2.1. Методологічні засади порівняльного оцінювання інноваційних ініціатив

Однією з центральних проблем управління портфелем інноваційних ініціатив є визначення критеріїв, за якими можна обґрунтовано порівнювати різні напрями інноваційної діяльності та ухвалювати рішення щодо їх включення до портфеля.

Складність такого порівняння зумовлена тим, що інноваційні ініціативи можуть суттєво відрізнятися за характером результатів, ресурсними потребами, часовими горизонтами, рівнем технологічної готовності та ризиками.

Наприклад, проєкт автоматизації виробничої операції може забезпечувати відносно прогнозоване скорочення витрат у короткостроковому періоді.

Натомість розроблення нового інноваційного продукту може потребувати тривалого дослідницького циклу, значних інвестицій та характеризуватися високою невизначеністю комерційного результату.

Ще інший характер може мати створення корпоративної цифрової платформи, яка формує інформаційні та технологічні передумови для реалізації кількох майбутніх інноваційних проєктів.

Тому оцінювання різних ініціатив виключно на основі одного фінансового показника може призводити до стратегічно необґрунтованого розподілу ресурсів.

З позицій портфельного менеджменту важливо враховувати щонайменше три взаємопов'язані складові.

Стратегічний внесок відображає значення інноваційної ініціативи для досягнення довгострокових корпоративних цілей, розвитку конкурентних переваг і формування нових організаційних можливостей.

Ресурсна потреба характеризує необхідний обсяг фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, а також можливість їх залучення без критичного погіршення поточної діяльності.

Очікувана результативність визначає економічні, технологічні, ринкові, організаційні та інші результати, які можуть бути отримані внаслідок реалізації інновації.

Водночас окремим обов'язковим виміром доцільно розглядати ризик і невизначеність, оскільки вони впливають на ймовірність досягнення очікуваних результатів і потребу в резервних ресурсах.

У праці О. Маслак та співавторів [6] підкреслюється значення інформаційно-аналітичного забезпечення, узгодження проєктних бюджетів і взаємного впливу інноваційних проєктів.

Важливим є також дослідження О. Гіріної та В. Івченка, присвячене багатокритеріальній оптимізації структури портфеля реальних інвестицій. Автори розглядають можливості поєднання економічних показників та експертних оцінок для вибору портфельної конфігурації [10].

Хоча зазначене дослідження стосується портфеля реальних інвестицій, відповідні методичні підходи можуть бути адаптовані до оцінювання інноваційних ініціатив з урахуванням специфічної технологічної й ринкової невизначеності.

Принципово важливо, що оцінювання окремої інноваційної ініціативи та оцінювання інноваційного портфеля є різними управлінськими завданнями.

Індивідуальне оцінювання дозволяє встановити привабливість конкретного проєкту.

Портфельне оцінювання передбачає дослідження доцільності його включення до сукупності інших ініціатив з урахуванням ресурсних обмежень, стратегічного балансу та взаємозалежностей.

Тому ініціатива з високою індивідуальною оцінкою не обов'язково повинна включатися до оптимального портфеля, якщо вона дублює інші проєкти, перевищує доступні ресурси або не забезпечує необхідного стратегічного балансу.

2.2. Оцінювання стратегічного внеску інноваційних ініціатив

Стратегічний внесок характеризує очікувану здатність інноваційної ініціативи сприяти досягненню корпоративних цілей і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Його оцінювання повинно ґрунтуватися на попередньо визначених стратегічних пріоритетах підприємства.

Наприклад, для підприємства, яке реалізує стратегію технологічного оновлення, ключове значення можуть мати ініціативи підвищення продуктивності, модернізації обладнання та розвитку цифрової інфраструктури.

Для підприємства, орієнтованого на міжнародну експансію, пріоритетними можуть бути нові продукти, технологічна сертифікація, інновації логістичних процесів і цифрові канали міжнародної взаємодії.

У контексті ESG-орієнтованої стратегії важливими можуть бути інновації, спрямовані на ресурсоефективність, безпеку праці, зниження екологічного впливу та підвищення організаційної стійкості.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management аналізується взаємозв'язок цифровізації, інноваційного розвитку та ESG-орієнтирів у сучасному стратегічному управлінні [4].

Для управління інноваційним портфелем це створює підстави враховувати не лише безпосередні фінансові результати, а й відповідність ініціатив довгостроковим економічним, екологічним і соціальним пріоритетам підприємства.

Водночас стратегічний внесок повинен оцінюватися не декларативно, а через конкретні очікувані результати.

Наприклад, якщо підприємство визначило підвищення продуктивності основною корпоративною ціллю, інноваційна ініціатива повинна мати обґрунтований механізм впливу на продуктивність.

Якщо її результат полягає лише у впровадженні нової інформаційної системи, необхідно встановити, як саме використання цієї системи змінюватиме операційні процеси та забезпечуватиме економічний ефект.

Для систематизації основних критеріїв порівняльного оцінювання інноваційних ініціатив розглянемо табл. 8.4.

Таблиця 8.4 – Система критеріїв комплексного оцінювання інноваційних ініціатив підприємства

Група критеріїв	**Основні характеристики**	**Можливі показники**	**Управлінське значення**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічний внесок	Відповідність корпоративним цілям, конкурентні перспективи	Ступінь стратегічної відповідності, очікуваний внесок у стратегічні KPI	Визначення стратегічної доцільності
Ринкова перспективність	Потенційний попит, споживча цінність, конкурентна позиція	Прогноз продажів, потенціал ринку, результати тестування	Оцінювання ринкових можливостей

Група критеріїв	Основні характеристики	Можливі показники	Управлінське значення
1	2	3	4
		попиту	
Економічна результативність	Доходи, економія витрат, інвестиційна віддача	NPV, IRR, прогноз грошових потоків	Визначення фінансової доцільності
Ресурсна здійсненність	Фінансування, компетентності, обладнання, дані	Потреба в інвестиціях, дефіцит фахівців, ресурсне завантаження	Перевірка можливості реалізації
Технологічна готовність	Ступінь розробленості й перевірки рішення	Рівень технологічної готовності, результати випробувань	Оцінювання технологічної невизначеності
Інноваційний потенціал	Новизна, перспективи розвитку знань і технологій	Експертна оцінка, потенціал застосування	Формування майбутніх можливостей
Організаційна готовність	Здатність до впровадження й використання інновації	Готовність персоналу, відповідність процесів	Оцінювання організаційної здійсненності
Ризик	Технологічні, фінансові, ринкові, правові й безпекові загрози	Імовірнісні оцінки, сценарії втрат, KRI	Пріоритизація загроз
ESG-відповідність	Екологічні, соціальні та управлінські наслідки	Енергоємність, безпека праці, інші релевантні показники	Узгодження зі стратегією сталого розвитку
Синергетичний внесок	Вплив ініціативи на інші складові портфеля	Економія спільних ресурсів, створення платформних можливостей	Визначення портфельних взаємозв'язків

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 4; 6; 10; 12; 15–18].

Наведена в табл. 8.4 система критеріїв може використовуватися як методична основа порівняльного оцінювання.

Водночас конкретний склад показників повинен визначатися відповідно до стратегічних цілей, галузевої специфіки й інформаційних можливостей підприємства.

Важливо також уникати дублювання критеріїв.

Наприклад, очікуване зниження собівартості може одночасно враховуватися під час оцінювання економічної результативності та стратегічного внеску. Якщо ці складові не розмежовані, виникає ризик подвійного зарахування одного ефекту.

Тому під час формування методики необхідно встановити економічний зміст кожного критерію та правила його використання.

2.3. Оцінювання ресурсної потреби інноваційних ініціатив

Ресурсна потреба є одним із визначальних критеріїв формування інноваційного портфеля, оскільки підприємство повинно забезпечувати відповідність між сукупними потребами інноваційних проєктів та фактично доступними можливостями.

Ресурсні обмеження можуть мати фінансовий, кадровий, технологічний, часовий або організаційний характер.

Фінансові обмеження виникають унаслідок недостатності інвестиційного бюджету, високої вартості капіталу або необхідності підтримання поточної ліквідності.

Кадрові обмеження пов'язані з дефіцитом спеціалізованих компетентностей, перевантаженням ключових фахівців та недостатньою готовністю персоналу до нових технологій.

Технологічні обмеження можуть визначатися недостатньою готовністю обладнання, несумісністю цифрових систем або потребою в спеціалізованій інфраструктурі.

Часові обмеження виникають через встановлені строки виходу на ринок, технологічні цикли й залежності між окремими етапами реалізації інновацій.

Організаційні обмеження можуть бути пов'язані з недостатньою координацією, відсутністю відповідальних виконавців або необхідністю зміни управлінських процесів.

Важливим є розмежування сукупної ресурсної потреби та потреби в певному періоді. Наприклад, два інноваційні проєкти можуть бути фінансово здійсненними в межах трирічного бюджету, але потребувати одночасного залучення одних і тих самих фахівців на початковому етапі.

У такому випадку виникає кадрове обмеження, яке не можна усунути виключно збільшенням фінансування.

Тому ресурсне планування повинно враховувати часову структуру потреб і можливості паралельної реалізації проєктів.

У дослідженні К. В. Гавриш, присвяченому сучасним підходам до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, підкреслюється значення узгодження фінансових, технологічних, організаційних та інформаційних складових інноваційного менеджменту [23].

У контексті портфельного управління це означає необхідність розглядати ресурсну здійсненність як комплексну характеристику, а не лише як доступність інвестиційного бюджету.

2.4. Оцінювання економічної результативності інноваційних ініціатив

Для оцінювання економічної результативності інноваційних проєктів можуть використовуватися традиційні методи інвестиційного аналізу, зокрема чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості та дисконтований строк окупності.

Чиста приведена вартість (NPV) дозволяє визначати різницю між приведеною вартістю майбутніх чистих грошових потоків і початковими інвестиційними витратами:

$$NPV_j = -I_{0j} + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_{jt}}{(1 + r_j)^t},$$

де NPV_j – чиста приведена вартість j-ї інноваційної ініціативи;

I_{0j} – початкові інвестиції;

CF_{jt} – чистий грошовий потік у періоді t;

r_j – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

Застосування NPV є доцільним для інноваційних ініціатив, щодо яких можна сформувати достатньо обґрунтовані грошові потоки.

Водночас на ранніх стадіях дослідницьких розробок прогнозування фінансових результатів може характеризуватися значною невизначеністю.

Тому доцільно використовувати сценарний аналіз, поетапне фінансування та перевірку технологічних і комерційних припущень.

Індекс прибутковості (PI) за традиційною інвестиційною моделлю може визначатися як відношення приведеної вартості майбутніх грошових надходжень до початкових інвестицій:

$$PI_j = \frac{\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_{jt}}{(1+r_j)^t}}{I_{0j}},$$

за умови додатних початкових інвестицій і відповідної структури грошових потоків.

Цей показник може використовуватися для порівняння інвестиційної віддачі, але не повинен автоматично замінювати NPV під час вибору портфеля взаємовиключних або різномасштабних проєктів.

Для оцінювання ризикових інноваційних ініціатив доцільно доповнювати фінансові показники результатами аналізу чутливості та сценарного моделювання.

Важливим також є врахування можливого створення нематеріальних стратегічних результатів.

Наприклад, дослідницький проєкт може формувати нові технологічні знання, інтелектуальну власність або компетентності, які використовуватимуться в наступних проєктах.

У дослідженні А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик інтелектуальна власність розглядається як стратегічний ресурс розвитку стартапів і малого бізнесу, який може впливати на залучення інвестицій, партнерства та комерціалізацію інновацій [5].

Відповідно, під час оцінювання інноваційної ініціативи необхідно враховувати не лише поточні грошові потоки, а й обґрунтовані можливості створення нових технологічних і комерційних перспектив.

Проте така стратегічна цінність повинна бути визначена через конкретні механізми її реалізації, а не використовуватися як необмежене виправдання фінансування проєктів із низькою результативністю.

2.5. Багатокритеріальне оцінювання інноваційних ініціатив

Оскільки інноваційні ініціативи характеризуються різними економічними, технологічними й організаційними параметрами, для їх порівняння доцільно використовувати багатокритеріальні методи.

Одним із найпростіших інструментів є модель зваженої оцінки:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де S_j – інтегральна оцінка j-ї інноваційної ініціативи;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;

r_{ij} – оцінка ініціативи за відповідним критерієм;

n – кількість критеріїв.

Вагові коефіцієнти повинні відповідати умові:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Для забезпечення коректності оцінювання всі критерії повинні бути приведені до узгодженої шкали. Наприклад, якщо використовується п'ятибальна шкала, найвище значення повинно характеризувати найбільш сприятливу оцінку.

Для критерію ризику вищий бал доцільно визначати як вищу прийнятність ризику, а не більшу ризиковість. Водночас використання зваженої суми передбачає можливість компенсації нижчих значень одних критеріїв вищими значеннями інших. Тому для критично важливих обмежень необхідно використовувати окремі порогові вимоги. Наприклад, проєкт із високою стратегічною привабливістю не повинен автоматично визнаватися прийнятним, якщо його реалізація порушує вимоги безпеки або не має достатньої правової основи.

Для демонстрації методики розглянемо умовний приклад оцінювання чотирьох інноваційних ініціатив виробничого підприємства.

Ініціатива А – цифровізація виробничого моніторингу.

Ініціатива Б – упровадження ресурсозберігаючої технології.

Ініціатива В – розроблення нового інноваційного продукту.

Ініціатива Г – створення цифрового сервісу для міжнародних клієнтів.

Для оцінювання використано п'ять критеріїв із відповідними ваговими коефіцієнтами.

Результати умовного оцінювання наведено в табл. 8.5.

Таблиця 8.5 – Приклад багатокритеріального оцінювання інноваційних ініціатив підприємства

Критерій	Вага	А	Б	В	Г
Стратегічна відповідність	0,30	5	4	5	4
Очікувана економічна результативність	0,25	4	5	4	4
Ресурсна здійсненність	0,20	5	4	2	3
Інноваційний і довгостроковий потенціал	0,15	3	4	5	5
Прийнятність ризику	0,10	4	4	2	3
Інтегральна оцінка	1,00	4,35	4,25	3,95	3,65
Місце за інтегральною оцінкою	–	1	2	3	4

Джерело: авторський умовний розрахунок для навчально-методичних цілей. Результати не характеризують діяльність конкретного підприємства.

Наведені в табл. 8.5 результати свідчать, що найвищу інтегральну оцінку отримала ініціатива цифровізації виробничого моніторингу.

Друге місце посіла ресурсозберігаюча технологія, третє – розроблення нового продукту, четверте – цифровий сервіс для міжнародних клієнтів.

Однак такий рейтинг не означає, що підприємство повинно автоматично фінансувати ініціативи в порядку зменшення інтегральної оцінки.

По-перше, проєкти характеризуються різними ресурсними потребами.

По-друге, можуть існувати взаємозалежності між ініціативами.

По-третє, їхні результати можуть формуватися протягом різних часових періодів.

По-четверте, портфель повинен забезпечувати баланс між поточними економічними результатами та перспективним технологічним розвитком.

Тому результати багатокритеріального оцінювання необхідно використовувати як один з інструментів формування портфеля, доповнюючи їх оптимізаційним і сценарним аналізом.

2.6. Портфельна оптимізація за умов обмежених ресурсів

Одним із найважливіших завдань портфельного менеджменту є визначення такої сукупності інноваційних ініціатив, яка забезпечує найбільшу стратегічну цінність за наявних ресурсних обмежень.

Для цього можуть використовуватися математичні моделі оптимізації.

У спрощеному вигляді завдання відбору інноваційних ініціатив можна представити так:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j,$$

за умов:

$$\sum_{j=1}^{m} I_j x_j \le B,$$

$$\sum_{j=1}^{m} H_j x_j \le H_{\max},$$

$$x_j \in \{0,1\},$$

де Z – загальна оцінена цінність портфеля;

V_j – порівнянна оцінка стратегічної цінності ініціативи;

I_j – інвестиційна потреба;

B – доступний інвестиційний бюджет;

H_j – потреба в критично важливому кадровому ресурсі;

H_{max} – доступний кадровий ресурс;

x_j – бінарна змінна вибору ініціативи.

Для демонстрації принципів оптимізації розглянемо умовний приклад.

Виробниче підприємство сформувало чотири перспективні інноваційні ініціативи, але має обмежений інвестиційний бюджет – 10 млн грн.

Окрім цього, підприємство може залучити до реалізації інноваційних проєктів не більше дев'яти людино-місяців роботи спеціалізованих фахівців у відповідному плановому періоді.

Для кожної ініціативи визначено умовну стратегічну цінність у зіставних балах.

Вихідні дані представлено в табл. 8.6.

Таблиця 8.6 – Умовні ресурсні параметри та стратегічна цінність інноваційних ініціатив

Інноваційна ініціатива	**Інвестиції, млн грн**	**Потреба у фахівцях, людино-місяців**	**Стратегічна цінність, умовних балів**	**Характер розвитку**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
А. Цифровізація виробничого моніторингу	3	4	4,0	Удосконалення поточної діяльності
Б. Ресурсозберігаюча технологія	4	3	5,0	Удосконалення поточної діяльності
В. Розроблення нового продукту	6	5	8,0	Перспективний інноваційний розвиток
Г. Цифровий сервіс міжнародних продажів	5	5	6,5	Перспективний інноваційний розвиток

Джерело: авторський умовний розрахунковий приклад. Оцінка стратегічної цінності є навчальним припущенням і не тотожна показникам NPV або прибутку.

Для встановлення найбільш доцільної конфігурації портфеля розглянемо всі можливі парні комбінації ініціатив, які відповідають ресурсним обмеженням.

Результати наведено в табл. 8.7.

Таблиця 8.7 – Порівняння допустимих конфігурацій портфеля інноваційних ініціатив

Конфігурація портфеля	**Сукупні інвестиції, млн грн**	**Кадрова потреба, людино-місяців**	**Сукупна стратегічна цінність, балів**
1	**2**	**3**	**4**
А + Б	7	7	9,0
А + В	9	9	12,0
А + Г	8	9	10,5
Б + В	10	8	13,0
Б + Г	9	8	11,5

Примітка: комбінація В + Г потребує 11 млн грн і тому перевищує доступний інвестиційний бюджет. Жодна конфігурація з трьох проєктів не відповідає обмеженню бюджету.

Як свідчить табл. 8.7, за встановлених припущень найбільшу сукупну стратегічну цінність забезпечує портфель Б + В, який поєднує впровадження ресурсозберігаючої технології та розроблення нового інноваційного продукту.

Його сукупна стратегічна цінність становить 13 балів за інвестиційної потреби 10 млн грн.

Водночас важливо звернути увагу, що ініціатива А, яка мала найвищу індивідуальну інтегральну оцінку в попередньому прикладі, не включена до найбільш цінної конфігурації за умов табл. 8.6–8.7.

Це демонструє принципову відмінність між рейтингом окремих інноваційних ініціатив і портфельною оптимізацією.

Разом із тим наведена модель є спрощеною.

Вона передбачає, що стратегічна цінність ініціатив може підсумовуватися без додаткових синергетичних або негативних взаємних ефектів.

У реальних умовах інноваційні проєкти можуть бути технологічно залежними, взаємодоповнюваними або взаємовиключними.

Тому для більш складних моделей необхідно враховувати відповідні зв'язки, ризики та часові обмеження.

2.7. Урахування синергії та взаємозалежності інноваційних ініціатив

Важливою особливістю портфельного управління є необхідність оцінювання взаємного впливу інноваційних проєктів.

Наприклад, упровадження цифрової платформи може підвищувати результативність подальших проєктів штучного інтелекту та автоматизації управління.

Аналогічно, розроблення нової виробничої технології може створювати передумови для формування кількох інноваційних продуктів.

У таких випадках сукупна цінність портфеля може перевищувати суму індивідуальних оцінок.

Водночас можливі й негативні взаємозалежності.

Наприклад, паралельна реалізація декількох складних технологічних проєктів може створювати перевантаження інженерного персоналу, конкуренцію за ресурси та збільшення організаційних ризиків.

Тому розширена функція портфельної цінності може враховувати попарні взаємодії:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j + \sum_{j=1}^{m-1} \sum_{k=j+1}^{m} S_{jk} x_j x_k,$$

де S_{jk} – оцінений додатковий позитивний або негативний ефект спільної реалізації ініціатив j та k.

Позитивне значення S_{jk} може характеризувати синергію.

Негативне значення – додаткові витрати, ризики або втрати результативності внаслідок одночасної реалізації.

Водночас числове визначення таких ефектів потребує належного економічного обґрунтування та перевірки відсутності подвійного врахування результатів.

Для управління технологічними залежностями можуть також застосовуватися формалізовані обмеження.

Наприклад, якщо реалізація ініціативи В неможлива без попереднього впровадження ініціативи А, умову можна представити так: $x_{\mathrm{B}} \leq x_{\mathrm{A}}$.

У такому випадку включення ініціативи В до портфеля допускається лише за умови вибору ініціативи А.

Комплексне порівняльне оцінювання інноваційних ініціатив повинно враховувати не лише їхні індивідуальні характеристики, а й вплив на сукупну результативність, ресурсну здійсненність і стратегічну збалансованість портфеля.

Уточнення до навчального розрахунку в табл. 8.5: за наведеними вагами та оцінками ініціативи В і Г мають однаковий результат – 3,85 бали й поділяють третє місце. Перші дві позиції та висновок про необхідність окремої портфельної оптимізації залишаються незмінними.

3. Балансування поточних і перспективних інноваційних розробок

3.1. Теоретичні засади балансування інноваційного портфеля

Балансування портфеля є одним із найважливіших завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Його сутність полягає у формуванні такого співвідношення інноваційних ініціатив із різними характеристиками, яке дозволяє одночасно забезпечувати підтримку поточної економічної результативності та створення перспективних можливостей довгострокового розвитку.

Підприємство, яке концентрує всі ресурси на короткострокових проєктах із відносно прогнозованими результатами, може досягати високої поточної ефективності, але поступово втрачати технологічну адаптивність і здатність формувати нові конкурентні переваги.

Натомість підприємство, яке спрямовує переважну частину ресурсів на високоризикові перспективні розробки, може стикатися з дефіцитом ліквідності, надмірною інвестиційною невизначеністю та недостатньою увагою до підтримки основної діяльності.

Відповідно, управління інноваційним портфелем потребує формування раціонального співвідношення між поточними та перспективними інноваційними проєктами.

Теоретичною основою зазначеного підходу є концепція exploration та exploitation, представлена Дж. Марчем у праці Exploration and Exploitation in Organizational Learning [19].

У межах цієї концепції exploitation характеризує використання та вдосконалення наявних знань, компетентностей і технологічних можливостей, тоді як exploration пов'язане з дослідженням нових можливостей, експериментуванням і пошуком перспективних рішень.

У стратегічному менеджменті зазначене розмежування дозволяє пояснювати необхідність поєднання поступових інновацій, спрямованих на підтримку поточної результативності, та перспективних інноваційних проєктів, які можуть формувати нові технологічні й ринкові можливості.

Подальший розвиток цієї проблематики відображено в концепції організаційної амбідекстрії, представленій Ч. О'Рейлі та М. Ташменом [20].

Її основна ідея полягає у здатності організації одночасно підтримувати результативне використання наявних можливостей та здійснювати пошук нових напрямів розвитку.

У контексті інноваційного портфеля це означає необхідність створення організаційних і ресурсних умов для паралельної реалізації різних за стратегічним призначенням інноваційних ініціатив.

Водночас оптимальний баланс залежить від інноваційної зрілості підприємства, конкурентної позиції, фінансової стійкості, характеру технологічних змін і стратегічної невизначеності.

Тому універсального співвідношення між поточними та перспективними інноваційними проєктами не існує.

Наприклад, підприємство, яке перебуває на етапі глибокої технологічної модернізації, може тимчасово концентрувати більшу частину ресурсів на вдосконаленні наявної виробничої основи.

Натомість підприємство, яке функціонує на ринку зі швидким технологічним старінням продуктів, може потребувати більшої частки перспективних дослідницьких розробок.

Балансування портфеля повинно бути стратегічно обґрунтованим і адаптивним, а не здійснюватися на основі універсальних фіксованих пропорцій.

3.2. Балансування портфеля за ступенем новизни та часовим горизонтом

Одним із найбільш поширених способів балансування інноваційного портфеля є розподіл ініціатив за ступенем новизни та часовим горизонтом отримання результатів.

За характером інноваційних змін доцільно розмежовувати три основні групи.

Поточні інноваційні вдосконалення спрямовані на підвищення результативності наявних продуктів, технологій та бізнес-процесів.

Вони зазвичай ґрунтуються на вже сформованих компетентностях підприємства та можуть мати відносно прогнозовані результати.

Розвивальні інноваційні ініціативи передбачають суттєве оновлення продуктів, технологій або способів діяльності, освоєння суміжних ринків і розвиток нових компетентностей.

Перспективні трансформаційні розробки орієнтовані на створення принципово нових технологій, продуктових напрямів або бізнес-моделей, які можуть змінювати стратегічний профіль підприємства.

Такі ініціативи нерідко характеризуються тривалішим часовим горизонтом та вищою технологічною й ринковою невизначеністю.

Для систематизації особливостей зазначених груп розглянемо табл. 8.8.

Таблиця 8.8 – Порівняльна характеристика поточних, розвивальних і перспективних інноваційних ініціатив

Критерій	**Поточні вдосконалення**	**Розвивальні ініціативи**	**Перспективні трансформаційні розробки**
1	**2**	**3**	**4**
Основна стратегічна мета	Підвищення ефективності наявної діяльності	Розвиток нових конкурентних можливостей	Формування майбутніх напрямів бізнесу
Ступінь технологічної новизни	Переважно невисокий	Помірний або значний	Часто високий
Характер результатів	Операційні та економічні покращення	Нові продукти, технології, ринки	Принципово нові технології або бізнес-моделі
Часовий горизонт	Переважно короткостроковий	Середньостроковий	Часто довгостроковий
Ресурсні потреби	Відносно прогнозовані	Залежать від складності проєкту	Можуть бути значними й поетапними
Технологічна невизначеність	Зазвичай нижча	Помірна або висока	Часто висока
Комерційна невизначеність	Зазвичай нижча	Помірна або висока	Часто висока
Основні показники	Продуктивність, собівартість, якість	Дохід від нових продуктів, результати освоєння ринків	Підтвердження гіпотез, нові компетентності, майбутня стратегічна цінність
Управлінський підхід	Планування й контроль ефективності	Поетапне проєктне управління	Експериментування, адаптивне фінансування, перевірка припущень

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 12–15; 17; 19; 20].

Як свідчить табл. 8.8, поточні й перспективні інноваційні ініціативи характеризуються різною управлінською логікою.

Наприклад, результативність проєкту модернізації виробничої операції може оцінюватися на основі фактичного зниження витрат і підвищення продуктивності.

Натомість перспективна дослідницька розробка на початковому етапі може не мати достатньо визначених комерційних показників.

У такому випадку оцінювання повинно бути спрямоване на перевірку технологічних припущень, формування нових знань та зменшення невизначеності.

Принципово важливо, що відсутність короткострокового фінансового результату не означає автоматичної недоцільності перспективної інноваційної ініціативи.

Водночас вона не може розглядатися як безумовна підстава для необмеженого продовження фінансування.

Тому кожна група ініціатив повинна характеризуватися відповідними критеріями результативності й умовами прийняття портфельних рішень.

3.3. Формування стратегічних ресурсних груп портфеля

Одним із методичних інструментів балансування є підхід strategic buckets, або стратегічних ресурсних груп.

Його сутність полягає в попередньому визначенні стратегічних напрямів, між якими розподіляються ресурсні бюджети.

Наприклад, підприємство може виокремити ресурсні групи для поточних технологічних вдосконалень, розвитку нових продуктів і перспективних дослідницьких розробок.

У дослідженні Р. Купера, С. Еджетта та Е. Кляйншмідта Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders–II розглядається використання стратегічних ресурсних груп, цільових бюджетів і процедур стратегічного відбору для забезпечення відповідності інноваційного портфеля корпоративній стратегії [18].

Важливим є те, що ресурсні групи дозволяють уникати ситуації, коли короткострокові проєкти систематично витісняють перспективні розробки через вищу прогнозованість фінансових результатів.

Водночас розподіл бюджету повинен визначатися на основі стратегічних пріоритетів підприємства.

Для демонстрації методу розглянемо умовний приклад підприємства, інноваційний бюджет якого становить 20 млн грн.

Керівництво розглядає можливість початкового розподілу ресурсів між трьома групами інноваційних ініціатив.

Результати умовного розподілу наведено в табл. 8.9.

Таблиця 8.9 – Приклад розподілу інноваційного бюджету між стратегічними ресурсними групами

Стратегічна ресурсна група	**Основний зміст**	**Частка бюджету, %**	**Обсяг фінансування, млн грн**
1	**2**	**3**	**4**
Поточні інноваційні вдосконалення	Оптимізація наявних технологій і процесів	50	10,0
Розвивальні інновації	Нові продукти, технологічна модернізація, освоєння ринків	30	6,0
Перспективні трансформаційні розробки	Нові технологічні напрями, експериментальні бізнес-моделі	20	4,0
Разом		100	20,0

Джерело: авторський умовний приклад. Співвідношення 50 : 30 : 20 не є універсальною нормативною або емпірично встановленою пропорцією.

Наведений у табл. 8.9 приклад демонструє можливість цільового резервування ресурсів для різних напрямів інноваційного розвитку.

Однак реальна структура бюджету повинна визначатися з урахуванням фінансової стійкості, галузевої специфіки, технологічного циклу та стратегічних цілей підприємства.

Наприклад, за умов фінансових обмежень підприємство може концентрувати більшу частину ресурсів на інноваціях, які забезпечують скорочення витрат і підтримку безперервності діяльності.

Водночас необхідно уникати повної відмови від перспективних інноваційних розробок, якщо це створює ризик технологічного відставання.

Використання стратегічних ресурсних груп дозволяє формувати баланс між поточною економічною ефективністю та майбутніми інноваційними можливостями.

3.4. Балансування інноваційного портфеля за ризиком і результативністю

Важливим завданням портфельного менеджменту є визначення прийнятного співвідношення між очікуваною результативністю інноваційних ініціатив та ризиками їх реалізації.

Залежно від характеру технологічної і комерційної невизначеності інноваційні проєкти можуть мати різні ймовірності досягнення очікуваних результатів.

Поточні інноваційні вдосконалення нерідко характеризуються нижчим технологічним ризиком, оскільки базуються на вже відомих процесах і компетентностях.

Натомість перспективні інноваційні розробки можуть бути пов'язані з невизначеністю технологічної здійсненності, попиту, комерціалізації та нормативних умов.

Проте не слід автоматично вважати, що всі радикальні інновації мають вищий ризик за всіма критеріями.

Наприклад, проєкт поступової модернізації критичного виробничого обладнання може характеризуватися значним ризиком порушення операційної діяльності.

Тому ризик необхідно оцінювати за конкретними складовими.

У контексті інноваційного портфеля доцільно виокремлювати технологічні, ринкові, фінансові, організаційні, правові, кібернетичні й зовнішньоекономічні ризики.

Особливого значення набуває оцінювання сукупного портфельного ризику.

Наприклад, декілька інноваційних проєктів можуть залежати від одного технологічного постачальника або використовувати спільну інформаційну інфраструктуру.

У такому випадку виникає концентрація ризику, яка не може бути встановлена виключно через аналіз кожного проєкту окремо.

Для фінансових результатів, які мають належно обґрунтовані ймовірнісні розподіли, сукупний ризик портфеля можна оцінювати з використанням дисперсії:

$$\mathrm{Var}(R_P) = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{m} \mathrm{Cov}(R_i, R_j),$$

де RP – сукупний результат портфеля, сформований як сума результатів обраних ініціатив;

$\mathrm{Cov}(R_i, R_j)$ – коваріація результатів ініціатив і та j.

Формула застосовується для адитивного випадкового результату й показує значення не лише індивідуальних коливань, а й взаємозалежностей між ними.

Водночас для ранніх інноваційних розробок часто відсутня достатня інформація для надійного оцінювання ймовірнісних розподілів.

У таких випадках більш доцільними можуть бути сценарний аналіз, експертне оцінювання й стрес-тестування.

Особливу увагу слід приділяти ризикам, які можуть одночасно впливати на декілька проєктів.

Наприклад, відключення енергопостачання, порушення міжнародної логістики або масштабний кіберінцидент можуть спричиняти відхилення за значною частиною портфеля.

Тому балансування ризиків повинно включати аналіз спільних вразливостей.

3.5. Балансування портфеля за технологічною та ринковою невизначеністю

Інноваційні ініціативи можуть характеризуватися різними поєднаннями технологічної та ринкової невизначеності.

Технологічна невизначеність відображає ступінь упевненості щодо можливості створення, впровадження та масштабування відповідного технологічного рішення.

Ринкова невизначеність характеризує недостатню визначеність майбутнього попиту, поведінки споживачів, конкурентних умов і комерційної результативності.

У межах портфельного аналізу доцільно використовувати двовимірну матрицю, яка дозволяє розмежовувати ініціативи за рівнем зазначених характеристик.

Для систематизації можливих управлінських рішень розглянемо табл. 8.10.

Таблиця 8.10 – Матриця балансування інноваційних ініціатив за технологічною та ринковою невизначеністю

Технологічна невизначеність	Ринкова невизначеність	Характеристика ініціативи	Доцільний управлінський підхід
1	2	3	4
Низька	Низька	Відоме технологічне рішення для відносно визначеного ринку	Планове впровадження, контроль економічної ефективності
Низька	Висока	Технологія доступна, але попит недостатньо підтверджений	Ринкові експерименти, тестування попиту, обмежене фінансування
Висока	Низька	Ринкова потреба визначена, але технологія потребує розроблення	Технічні випробування, дослідні прототипи, перевірка здійсненності
Висока	Висока	Невизначені технологія та ринкові перспективи	Поетапне фінансування, експериментування, часті портфельні перегляди

Джерело: авторська методична систематизація на основі [12–15; 17; 19; 20].

Як свідчить табл. 8.10, різні інноваційні ініціативи потребують неоднакових механізмів управління. Наприклад, для ініціатив із низькою технологічною та ринковою невизначеністю доцільно використовувати традиційне інвестиційне й проєктне планування.

Натомість для перспективних розробок із високою невизначеністю необхідно забезпечувати поступове уточнення технологічних і ринкових припущень.

Важливо, що проєкт із високою початковою невизначеністю не обов'язково повинен відхилятися.

Його доцільність може визначатися стратегічним потенціалом і можливістю зменшення невизначеності шляхом відносно недорогих експериментів.

Водночас підприємство повинно встановлювати обмеження фінансування та чіткі умови переходу до наступних етапів.

3.6. Балансування портфеля з урахуванням міжнародної та технологічної взаємозалежності

У сучасних умовах глобалізації інноваційні портфелі підприємств можуть включати проєкти міжнародної кооперації, цифрові платформи, технологічні партнерства й ініціативи виходу на нові ринки.

Такі проєкти можуть забезпечувати доступ до зовнішніх компетентностей і технологій, але водночас збільшувати складність координації, договірні зобов'язання та залежність від міжнародного середовища.

У дослідженні С. В. Огінок-Копильчак, М. Я. Гвоздь та І. Я. Кулиняка розкриваються теоретико-прикладні засади управління портфелем міжнародних інноваційних бізнес-проєктів підприємств в умовах глобальної нестабільності [9]. Автори підкреслюють необхідність розглядати міжнародні проєкти як єдиний стратегічний комплекс, враховуючи геополітичні ризики, логістичні трансформації, цифровізацію та конкурентне середовище.

Для українських підприємств це положення має особливе значення через необхідність одночасного забезпечення технологічного оновлення, міжнародної інтеграції та підтримки операційної стійкості.

У таких умовах інноваційний портфель може потребувати включення ініціатив, спрямованих на диверсифікацію технологічних постачальників, розвиток резервних інформаційних систем, модернізацію критичного обладнання та підвищення енергоефективності.

Водночас концентрація надмірної кількості проєктів на одному міжнародному ринку або залежність від одного технологічного партнера можуть створювати додаткові портфельні ризики.

Тому доцільно оцінювати не лише індивідуальну перспективність міжнародних інноваційних проєктів, а й їхній вплив на загальну структуру залежностей підприємства.

3.7. Європейський досвід тематичного портфельного управління інноваціями

Важливим прикладом сучасного портфельного підходу є практика Європейської інноваційної ради (European Innovation Council).

У межах її діяльності проєкти та компанії, які мають спільні технологічні компоненти й орієнтовані на досягнення взаємопов'язаних цілей, можуть об'єднуватися в тематичні або орієнтовані на конкретні виклики портфелі.

Європейська інноваційна рада застосовує підхід проактивного портфельного управління, у межах якого програмні менеджери підтримують досягнення спільних цілей відповідних інноваційних груп [22].

Особливість цього підходу полягає в тому, що портфель формується не лише за критерієм індивідуальної привабливості проєктів, а й за їх технологічною спільністю та внеском у досягнення визначеної місії.

Для корпоративного інноваційного менеджменту зазначений досвід демонструє можливість формування тематичних портфелів, об'єднаних спільними стратегічними цілями.

Наприклад, підприємство може створити окремий портфель цифрової трансформації, який охоплюватиме ініціативи розвитку даних, автоматизації, аналітики й цифрових сервісів.

Інший портфель може бути орієнтований на ресурсоефективність і включати проєкти модернізації обладнання, енергоощадних технологій та скорочення виробничих втрат.

Водночас використання тематичного підходу не повинно призводити до організаційної ізоляції портфелів. Необхідно забезпечувати їхню узгодженість із корпоративною стратегією та загальними ресурсними можливостями.

Отже, балансування портфеля інноваційних ініціатив повинно передбачати системне поєднання поточних і перспективних розробок, різних часових горизонтів, рівнів технологічної та ринкової невизначеності, ресурсних потреб і ризиків з урахуванням їхнього сукупного внеску в довгостроковий розвиток підприємства.

4. Управлінські рішення про започаткування, розвиток, коригування чи завершення ініціатив

4.1. Управлінська сутність життєвого циклу інноваційної ініціативи

Результативність портфельного управління визначається не лише якістю початкового відбору інноваційних ініціатив, а й здатністю підприємства систематично ухвалювати обґрунтовані рішення щодо їх подальшого розвитку.

В умовах технологічної та ринкової невизначеності інноваційні ініціативи можуть змінювати початкову перспективність у процесі дослідження, розроблення, тестування й упровадження.

Наприклад, інноваційний проєкт може виявитися технологічно складнішим, ніж передбачалося на етапі попереднього планування.

В іншому випадку підприємство може підтвердити технологічну здійсненність нового продукту, але виявити недостатній ринковий попит.

Можлива й протилежна ситуація, коли результати пілотного впровадження засвідчують значно вищу економічну результативність, ніж прогнозувалося.

Тому портфельне управління повинно забезпечувати можливість перегляду управлінських рішень відповідно до нової інформації.

Управління життєвим циклом інноваційної ініціативи доцільно визначати як системний процес її послідовного обґрунтування, відбору, ресурсного забезпечення, розроблення, перевірки, впровадження та оцінювання, який передбачає регулярне ухвалення рішень про продовження, масштабування, коригування, призупинення або припинення реалізації.

Особливістю такого підходу є розуміння інноваційного розвитку як процесу поступового зменшення невизначеності.

На початковому етапі підприємство може володіти лише попереднім уявленням про технологічні можливості та ринкову перспективність.

У процесі дослідження формуються нові знання, здійснюється перевірка припущень і уточнюються характеристики можливого інноваційного результату.

Відповідно, управлінські рішення повинні ухвалюватися не лише на основі початкових прогнозів, а й з урахуванням фактично отриманих результатів.

Це положення узгоджується з методологією ISO 56007:2023, яка передбачає системне управління інноваційними можливостями, ідеями та процесами їх перевірки для формування обґрунтованих рішень щодо подальшого розроблення [14].

Важливо також, що життєвий цикл інноваційної ініціативи не завжди має лінійний характер.

Окремі етапи можуть повторюватися, а результати експериментування – зумовлювати необхідність повернення до попередньої стадії або перегляду початкової концепції.

Тому сучасне портфельне управління повинно поєднувати формалізовані контрольні процедури з можливістю адаптивного перегляду рішень.

4.2. Поетапне управління інноваційними ініціативами на основі контрольних точок

Одним із найбільш поширених підходів до управління інноваційними проєктами є використання поетапних процедур прийняття рішень, відомих як Stage-Gate.

Зазначений підхід передбачає поділ процесу розроблення інновації на окремі етапи, між якими встановлюються контрольні точки ухвалення управлінських рішень.

У межах контрольної точки здійснюється перевірка результатів попереднього етапу, оцінювання перспективності інноваційної ініціативи та визначення доцільності подальшого використання ресурсів.

У дослідженнях Р. Купера, С. Еджетта та Е. Кляйншмідта [17; 18] підкреслюється необхідність взаємозв'язку між портфельним відбором і контрольними рішеннями на окремих стадіях інноваційного процесу.

Принципово важливо, що контрольна точка не повинна перетворюватися лише на формальну процедуру звітування.

Її призначення полягає в перевірці того, чи зберігає інноваційна ініціатива стратегічну доцільність, чи підтверджені ключові припущення та чи виправдане подальше фінансування.

У межах навчальної моделі доцільно виокремити такі основні етапи: формування концепції, перевірка здійсненності, дослідницьке розроблення, пілотне тестування, впровадження та оцінювання результатів.

Для систематизації змісту контрольних рішень розглянемо табл. 8.11. Як свідчить табл. 8.11, для кожного етапу повинні визначатися відповідні контрольні критерії. Наприклад, на стадії концептуального обґрунтування основне значення має перевірка стратегічної потреби та перспективності ідеї.

На стадії дослідницького розроблення пріоритетними стають технологічна здійсненність, результати експериментів і використання ресурсів.

Таблиця 8.11 – Етапи життєвого циклу інноваційної ініціативи та контрольні управлінські рішення

Етап	Основний зміст діяльності	Критерії контролю	Можливе управлінське рішення
1	**2**	**3**	**4**
1. Формування концепції	Визначення проблеми, інноваційної ідеї та очікуваної цінності	Стратегічна відповідність, обґрунтованість потреби	Розпочати перевірку або відхилити
2. Попередня перевірка	Оцінювання технологічних, ринкових і ресурсних передумов	Здійсненність, початкові ризики, ресурсна доступність	Продовжити, уточнити або припинити
3. Дослідження та розроблення	Створення технологічного рішення, прототипу або моделі	Досягнення технічних результатів, витрати, строки	Продовжити, коригувати або призупинити
4. Пілотне тестування	Перевірка рішення в контрольованих або реальних умовах	Технічна працездатність, попит, ефективність, безпека	Масштабувати, доопрацювати або завершити
5. Впровадження	Інтеграція інновації у діяльність підприємства	Готовність процесів і персоналу, виконання бюджету	Розширити впровадження або коригувати
6. Оцінювання результатів	Аналіз економічних, технологічних і стратегічних ефектів	Досягнення цільових показників, фактичний внесок	Закрити проєкт, продовжити вдосконалення або започаткувати нову ініціативу

Джерело: авторська адаптація поетапного підходу до управління інноваційними проєктами на основі [12–15; 17; 18].

На стадії впровадження оцінюється організаційна готовність та можливість отримання фактичних результатів.

Водночас критерії не повинні бути однаковими для всіх типів інновацій. Наприклад, ранній дослідницький проєкт не завжди доцільно оцінювати за показником фактичної прибутковості.

Для нього більш релевантними можуть бути результати перевірки технологічних припущень, досягнення визначеного рівня готовності технології та формування нових компетентностей.

4.3. Основні типи управлінських рішень щодо інноваційних ініціатив

У межах портфельного управління доцільно розмежовувати декілька основних типів управлінських рішень, які можуть ухвалюватися відповідно до результатів оцінювання.

Започаткування ініціативи передбачає рішення про включення перспективного інноваційного напряму до портфеля та виділення ресурсів на початковий етап його реалізації.

Основними передумовами такого рішення є стратегічна відповідність, наявність обґрунтованої потреби, попередня технологічна або ринкова перспективність і можливість забезпечення необхідних ресурсів.

Продовження реалізації передбачає підтвердження доцільності подальшого фінансування інноваційної ініціативи на основі виконання встановлених контрольних умов.

Таке рішення повинно враховувати фактичні результати попереднього етапу та актуальність початкових припущень.

Розвиток або масштабування передбачає розширення інноваційного проєкту, збільшення ресурсного забезпечення або поширення результатів на інші підрозділи, продукти чи ринки.

Воно може бути доцільним за умов підтвердженої технологічної здійсненності, організаційної готовності та перспективності стратегічного ефекту.

Коригування ініціативи передбачає зміну окремих параметрів, цілей, ресурсного забезпечення, технологічних рішень або способів реалізації.

Таке рішення може бути обґрунтованим, якщо початкова концепція зберігає стратегічний потенціал, але потребує адаптації до нових результатів або умов.

Тимчасове призупинення передбачає відтермінування активної реалізації через ресурсні обмеження, необхідність отримання додаткової інформації або зміну корпоративних пріоритетів.

Припинення ініціативи означає завершення її подальшого фінансування та реалізації в разі втрати стратегічної доцільності, критичної невідповідності результатів очікуванням або недопустимого рівня ризику.

Водночас припинення інноваційного проєкту не обов'язково свідчить про неефективність управління.

Якщо підприємство своєчасно встановило, що технологічна концепція не забезпечує очікуваної цінності, припинення подальших інвестицій може бути економічно обґрунтованим рішенням.

Особливого значення набуває збереження отриманих знань та їх використання в наступних інноваційних проєктах.

Для систематизації управлінських рішень розглянемо табл. 8.12.

Таблиця 8.12 – Характеристика управлінських рішень щодо інноваційних ініціатив

Управлінське рішення	**Основні передумови**	**Очікувані дії**	**Основний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Започаткувати	Стратегічна відповідність, перспективність, доступність початкових ресурсів	Затвердити концепцію, призначити відповідальних, виділити бюджет	Початок реалізації
Продовжити	Досягнення контрольних результатів, збереження перспективності	Підтвердити наступний етап і фінансування	Подальше просування
Масштабувати	Підтверджена результативність, готовність до розширення	Збільшити ресурси, розширити сферу застосування	Поширення інновації
Скоригувати	Часткове підтвердження гіпотез, наявність перспектив альтернативного рішення	Переглянути технологію, ринок, строки або ресурси	Адаптація ініціативи
Призупинити	Тимчасові обмеження, недостатність критичної	Обмежити витрати, визначити умови	Збереження можливості

Управлінське рішення	Основні передумови	Очікувані дії	Основний результат
1	2	3	4
	інформації	відновлення	повернення
Припинити	Втрата стратегічної доцільності, критичні ризики, непідтверджена здійсненність	Завершити фінансування, закрити зобов'язання, зберегти знання	Запобігання подальшим невиправданим витратам

Джерело: авторська систематизація на основі [12–18].

Представлена в табл. 8.12 система рішень дозволяє забезпечувати адаптивність портфельного управління.

При цьому важливим є визначення чітких умов переходу між відповідними станами.

Наприклад, рішення про масштабування інноваційного проєкту повинно ґрунтуватися на результатах пілотного впровадження, а не лише на позитивних очікуваннях керівництва.

Аналогічно, рішення про припинення проєкту повинно враховувати можливість отримання додаткових стратегічних результатів і вартість подальшого продовження.

4.4. Економічна логіка рішень про продовження та припинення інноваційних ініціатив

Важливою проблемою портфельного управління є ухвалення рішень щодо проєктів, у реалізацію яких уже вкладено значні ресурси.

У таких ситуаціях керівництво може бути схильним продовжувати фінансування навіть за умов погіршення перспективності проєкту.

Це може бути пов'язано з небажанням визнавати помилковість початкового рішення, репутаційними ризиками або прагненням виправдати вже здійснені інвестиції.

У теорії управлінських рішень відповідна проблема пов'язана з ефектом незворотних витрат (sunk cost effect).

Незворотні витрати являють собою витрати, які вже понесені та не можуть бути повернуті незалежно від подальшого управлінського рішення.

Для оцінювання доцільності продовження інноваційного проєкту необхідно аналізувати насамперед майбутні додаткові витрати й очікувані результати.

Наприклад, підприємство вже інвестувало 4 млн грн у розроблення нового продукту.

Для завершення необхідно витратити ще 2 млн грн.

За результатами останніх досліджень очікувана приведена вартість майбутніх додаткових чистих надходжень становить 1,5 млн грн.

Якщо відсутні інші суттєві стратегічні ефекти, витрати припинення, договірні зобов'язання або додаткові можливості, продовження проєкту є економічно недоцільним, оскільки майбутні витрати перевищують очікувані майбутні вигоди.

Водночас факт попереднього інвестування 4 млн грн сам по собі не повинен визначати рішення про подальше фінансування.

Інша ситуація виникає, якщо для завершення потрібно лише 0,5 млн грн, а майбутні додаткові вигоди залишаються на рівні 1,5 млн грн.

У такому випадку продовження може бути економічно обґрунтованим, незважаючи на те, що сукупні історичні витрати перевищують майбутні надходження.

Наведені приклади є спрощеними та не враховують ризики, альтернативне використання ресурсів і можливу ліквідаційну вартість активів.

Проте вони демонструють важливість ухвалення портфельних рішень на основі майбутньої економічної цінності, а не прагнення формально завершити раніше започатковані проєкти.

Особливого значення такий підхід набуває для високоризикових інноваційних ініціатив, у межах яких окремі дослідницькі гіпотези можуть не підтверджуватися.

4.5. Управління портфелем на основі поетапного фінансування та реальних опціонів

Інноваційні ініціативи, які характеризуються високою невизначеністю, можуть потребувати особливих механізмів фінансування.

Одним із таких механізмів є поетапне фінансування, яке передбачає виділення ресурсів залежно від результатів попередніх дослідницьких або технологічних етапів.

Наприклад, підприємство може спочатку профінансувати розроблення концепції, після цього – створення прототипу, надалі – пілотне тестування, а масштабне впровадження здійснити лише після підтвердження основних припущень.

Такий підхід дозволяє обмежувати фінансові втрати у випадку непідтвердження технологічної або ринкової перспективності.

Водночас його перевага полягає не лише в скороченні витрат.

Поетапне фінансування дозволяє підтримувати можливість реалізації перспективних інноваційних напрямів без необхідності негайного інвестування повного обсягу ресурсів.

Зазначена логіка пов'язана з концепцією реальних опціонів, у межах якої управлінська гнучкість щодо відтермінування, розширення, зміни або припинення інвестиційного проєкту може мати економічну цінність.

Для інноваційного менеджменту важливим є розуміння того, що підприємство може фінансувати початковий дослідницький етап не лише заради безпосереднього результату, а й для отримання додаткової інформації, яка дозволить ухвалити краще рішення в майбутньому.

Наприклад, відносно недорогий технологічний експеримент може зменшити невизначеність перед ухваленням рішення щодо значних капітальних інвестицій.

Однак застосування підходу реальних опціонів потребує обґрунтування вартості управлінської гнучкості, майбутніх можливостей і ризиків.

Не слід ототожнювати будь-яке поетапне фінансування з кількісно оціненим реальним опціоном.

4.6. Формування системи показників портфельного контролю

Для забезпечення результативного управління інноваційним портфелем необхідно сформувати систему показників, яка дозволяє оцінювати не лише стан окремих проєктів, а й сукупну структуру та стратегічні результати портфеля.

Особливого значення набуває розмежування трьох рівнів оцінювання.

Проєктний рівень характеризує виконання окремої інноваційної ініціативи, її ресурсні витрати, строки, технологічні й комерційні результати.

Портфельний рівень відображає збалансованість сукупності проєктів, концентрацію ресурсів, взаємозалежності, ризики та загальну результативність.

Стратегічний рівень характеризує внесок інноваційного портфеля у досягнення корпоративних цілей підприємства.

Принципово важливо, що позитивні показники виконання окремих проєктів не обов'язково свідчать про високу стратегічну результативність усього портфеля. Наприклад, підприємство може завершити більшість інноваційних проєктів відповідно до встановлених строків, але не досягти очікуваного зростання продуктивності або конкурентоспроможності.

Це може свідчити про недостатню стратегічну відповідність початкового складу портфеля.

Стандарт ISO 56008:2024 Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance окремо розглядає вимірювання результативності започаткування ініціатив, інноваційних процесів, окремих інноваційних ініціатив та інноваційних портфелів [15].

Зазначене положення є особливо важливим для формування системи портфельного моніторингу.

Для систематизації можливих показників використаємо табл. 8.13.

Таблиця 8.13 – Система показників оцінювання результативності інноваційного портфеля підприємства

Рівень оцінювання	**Показник**	**Основне управлінське значення**
1	**2**	**3**
Стратегічна відповідність	Частка портфельних ресурсів, спрямованих на затверджені стратегічні пріоритети	Оцінювання узгодженості портфеля зі стратегією
Структура портфеля	Частка поточних, розвивальних і перспективних ініціатив	Оцінювання балансу інноваційних напрямів
Ресурсне забезпечення	Фактичне використання інноваційного бюджету	Контроль фінансування
Кадрове забезпечення	Завантаженість критичних спеціалістів	Виявлення кадрових обмежень
Проєктна результативність	Частка ініціатив, які досягли контрольних результатів	Контроль виконання
Інноваційна результативність	Кількість фактично впроваджених інновацій	Визначення безпосередніх результатів
Економічна результативність	Дохід від нових продуктів, економія витрат, реалізований фінансовий ефект	Оцінювання економічного внеску
Портфельні ризики	Концентрація ризиків, частка ініціатив із критичними відхиленнями	Оцінювання стійкості портфеля
Стратегічний внесок	Досягнення корпоративних KPI, пов'язаних з інноваціями	Визначення довгострокових результатів
Організаційне навчання	Використання результатів завершених і припинених проєктів	Оцінювання розвитку інноваційної спроможності

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 6; 12; 15–18; 23].

Як свідчить табл. 8.13, портфельний контроль повинен охоплювати кількісні та якісні характеристики інноваційної діяльності.

Для оцінювання структури бюджету може використовуватися показник:

$$D_k = \frac{B_k}{B_{заг}} \times 100\%,$$

де D_k – частка ресурсного бюджету k-ї групи інноваційних ініціатив;

B_k – обсяг ресурсів відповідної групи;

$B_{заг}$ – загальний бюджет портфеля.

Цей показник дозволяє встановлювати фактичний розподіл ресурсів між поточними й перспективними інноваційними напрямами.

Водночас його зміна не завжди свідчить про погіршення портфельного балансу.

Наприклад, збільшення частки фінансування поточних технологічних проєктів може бути обґрунтованим за умов критичної потреби в модернізації обладнання.

Тому кількісні показники необхідно інтерпретувати у взаємозв'язку зі стратегічними пріоритетами підприємства.

4.7. Організаційне забезпечення портфельного управління

Ефективність управління інноваційним портфелем значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень і відповідальності між учасниками процесу.

Для великих підприємств доцільним може бути створення портфельного комітету або спеціалізованого механізму стратегічного розгляду інноваційних ініціатив.

До його функцій можуть належати визначення портфельних пріоритетів, затвердження ресурсних бюджетів, оцінювання стратегічної відповідності, ухвалення рішень щодо подальшого фінансування та перегляд структури портфеля.

Водночас портфельний комітет не повинен підміняти безпосереднє управління окремими інноваційними проєктами.

Керівники проєктів відповідають за організацію їх реалізації, дотримання ресурсних і часових параметрів та досягнення встановлених результатів.

Функціональні підрозділи забезпечують технологічні, кадрові, фінансові та інформаційні потреби інноваційних ініціатив.

Особливе значення має формування портфельного інформаційного забезпечення. Наприклад, цифрова панель управління може містити інформацію про склад портфеля, стадії реалізації проєктів, використання ресурсів, результати контрольних етапів і основні ризики.

Однак цифровий моніторинг не замінює управлінських рішень.

Його призначення полягає у забезпеченні своєчасної, повної та достовірної інформації для портфельного комітету й керівництва підприємства.

Для підприємств із відносно невеликим інноваційним портфелем створення окремої спеціалізованої структури може бути недоцільним.

У такому випадку відповідні функції можуть виконуватися керівництвом підприємства за участю фінансової служби, відповідальних за інновації та керівників основних функціональних підрозділів.

Головною вимогою є забезпечення прозорості процедур відбору, оцінювання, фінансування та припинення інноваційних ініціатив.

4.8. Періодичний перегляд інноваційного портфеля та адаптивне коригування його структури

Портфельне управління має динамічний характер, тому потребує систематичного перегляду складу інноваційних ініціатив.

Підставами для такого перегляду можуть бути зміни корпоративної стратегії, поява нових технологічних можливостей, результати дослідницьких експериментів, ресурсні обмеження, зміни ринкового попиту або виникнення критичних ризиків.

Важливо розмежовувати плановий перегляд портфеля та позапланове коригування.

Плановий перегляд здійснюється з визначеною періодичністю відповідно до характеру інноваційних процесів підприємства.

Позаплановий перегляд може бути необхідним у разі появи суттєвих обставин, які впливають на стратегічну доцільність або здійсненність проєктів. Наприклад, суттєва зміна вартості технологічного обладнання може потребувати перегляду інвестиційної доцільності модернізаційного проєкту.

Поява нової технології може формувати можливості для заміни раніше обраного технічного рішення.

Втрата міжнародного партнера може вимагати коригування або призупинення спільної інноваційної розробки.

Водночас перегляд портфеля не повинен супроводжуватися постійною хаотичною зміною стратегічних пріоритетів.

Надмірна нестабільність управлінських рішень може створювати додаткові витрати, знижувати мотивацію інноваційних команд і перешкоджати завершенню перспективних досліджень.

Тому важливим є встановлення обґрунтованих критеріїв і процедур коригування портфеля.

4.9. Інтегрована модель управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства

Узагальнення теоретико-методологічних положень щодо структури інноваційного портфеля, критеріїв відбору, ресурсного балансування та управлінських рішень дозволяє запропонувати інтегровану модель портфельного управління інноваційним розвитком підприємства.

В основу моделі покладено поєднання стратегічного, ресурсного, результативного та адаптивного компонентів.

Стратегічний компонент визначає корпоративні цілі, інноваційні пріоритети та очікуваний внесок портфеля в довгостроковий розвиток.

Аналітично-оціночний компонент забезпечує порівняння інноваційних ініціатив за критеріями стратегічної відповідності, ресурсної потреби, технологічної здійсненності, очікуваної результативності та ризику.

Ресурсно-балансувальний компонент передбачає формування оптимальної конфігурації портфеля з урахуванням обмежень, взаємозалежностей та необхідного співвідношення поточних і перспективних розробок.

Організаційно-управлінський компонент охоплює розподіл відповідальності, проєктну координацію, поетапне фінансування й управління життєвим циклом інноваційних ініціатив.

Контрольно-адаптивний компонент забезпечує моніторинг результатів, виявлення відхилень, перегляд пріоритетів і формування управлінських рішень щодо оновлення портфеля.

На основі зазначених компонентів узагальнену логіку інтегрованої моделі можна представити так: *корпоративні стратегічні цілі; визначення інноваційних пріоритетів; формування реєстру інноваційних*

ідей та ініціатив; попередній стратегічний відбір; оцінювання внеску, ресурсів, результативності та ризиків; визначення взаємозалежностей і синергетичних ефектів; формування альтернативних конфігурацій портфеля; балансування поточних і перспективних розробок; оптимізація ресурсного розподілу; затвердження портфеля; поетапна реалізація інноваційних ініціатив; моніторинг контрольних результатів; оцінювання сукупної стратегічної результативності; рішення про започаткування, продовження, масштабування, коригування або припинення ініціатив; адаптивне оновлення портфеля; організаційне навчання та підвищення інноваційної спроможності підприємства.

Принциповою особливістю запропонованої моделі є поєднання індивідуального оцінювання інноваційних ініціатив із портфельним аналізом їхньої сукупної цінності та ресурсної здійсненності.

Водночас модель передбачає постійний зворотний зв'язок між результатами реалізації інновацій і формуванням подальших портфельних рішень.

Для використання цієї моделі в дисертаційному дослідженні необхідно здійснити операціоналізацію основних змінних, розробити систему показників, обґрунтувати критерії балансування та визначити методи перевірки ефективності портфельних рішень.

Особливо перспективним є дослідження взаємозв'язку між стратегічною узгодженістю портфеля, якістю ресурсного розподілу, організаційною адаптивністю та результативністю інноваційного розвитку підприємства.

Іншим напрямом може бути встановлення впливу цифрового інформаційного забезпечення на своєчасність і обґрунтованість рішень щодо продовження, коригування або припинення інноваційних ініціатив.

Водночас для підтвердження таких залежностей необхідно використовувати відповідні методи емпіричного дослідження.

Управління портфелем інноваційних ініціатив є інтегрованим стратегічним процесом, який забезпечує формування, порівняння, балансування, ресурсне забезпечення та адаптивне оновлення сукупності інноваційних проєктів з метою досягнення довгострокових корпоративних цілей і підвищення інноваційної спроможності підприємства.

Висновки до теми 8

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що формування та управління портфелем інноваційних ініціатив є важливою складовою сучасного стратегічного менеджменту, яка забезпечує раціональне поєднання інноваційних можливостей, ресурсного потенціалу, управлінських рішень і довгострокових цілей розвитку підприємства.

По-перше, портфель інноваційних ініціатив необхідно розглядати не як формальну сукупність незалежних інноваційних проєктів, а як стратегічно сформовану систему взаємопов'язаних ініціатив, які відбираються, ресурсно забезпечуються, координуються та оцінюються з позицій їхнього сукупного внеску в розвиток підприємства. Портфельний підхід дозволяє забезпечувати узгодженість інноваційної діяльності з корпоративною стратегією та зменшувати ризики нераціонального розподілу ресурсів.

По-друге, формування ефективного інноваційного портфеля потребує комплексного порівняльного оцінювання окремих ініціатив за критеріями стратегічного внеску, ресурсної потреби, економічної результативності, технологічної здійсненності та ризику. Особливого значення набуває використання багатокритеріальних методів і портфельної оптимізації, які дозволяють визначати найбільш доцільне поєднання інноваційних напрямів за умов обмеженості фінансових, кадрових і технологічних ресурсів.

По-третє, результативність портфеля визначається не лише індивідуальною привабливістю включених до нього проєктів, а й характером їхньої взаємодії. Необхідно враховувати технологічні залежності, можливі синергетичні ефекти, спільні ресурсні обмеження та ризики. Тому портфельне управління потребує переходу від ізольованого оцінювання інноваційних ініціатив до системного дослідження їхнього сукупного впливу на стратегічний розвиток підприємства.

По-четверте, особливого значення набуває балансування поточних і перспективних інноваційних розробок. Надмірна концентрація ресурсів на короткострокових проєктах може обмежувати формування нових конкурентних можливостей, тоді як переважання високоризикових перспективних розробок може створювати додаткові фінансові та організаційні загрози. Відповідно, структура портфеля повинна забезпечувати раціональне співвідношення між удосконаленням наявної діяльності та пошуком нових технологічних і ринкових можливостей.

По-п'яте, управління інноваційним портфелем повинно ґрунтуватися на системі поетапного оцінювання та управлінських рішень щодо започаткування, продовження, масштабування, коригування, призупинення або припинення інноваційних ініціатив. Особливого значення набувають контрольні точки, поетапне фінансування та регулярна перевірка стратегічної доцільності проєктів. При цьому своєчасне припинення безперспективної ініціативи необхідно розглядати як потенційно обґрунтоване управлінське рішення, а не обов'язково як негативний результат інноваційної діяльності.

По-шосте, цифровізація та глобалізація формують нові можливості й додаткові вимоги до системи портфельного управління. Інтегровані інформаційні системи, цифрові аналітичні панелі, технологічні партнерства та міжнародні інноваційні мережі можуть підтримувати

підвищення якості управлінських рішень. Водночас необхідно враховувати кібернетичні, технологічні, логістичні та інституційні ризики, які можуть впливати одночасно на декілька інноваційних проєктів.

По-сьоме, для наукового дослідження портфельного управління особливого значення набуває розроблення методик оцінювання стратегічної узгодженості, ресурсного балансування, сукупної інноваційної цінності та результативності адаптивних управлінських рішень. Перспективними є дослідження впливу структури інноваційного портфеля, організаційних компетентностей, цифрової зрілості та стратегічної адаптивності на довгострокову результативність підприємств.

Для українських підприємств зазначені положення мають особливе значення в умовах ресурсних обмежень, воєнних ризиків, технологічного старіння виробничих потужностей, дефіциту кваліфікованих кадрів і необхідності інтеграції в міжнародні інноваційні екосистеми.

У таких обставинах портфель інноваційних ініціатив повинен одночасно забезпечувати підтримку операційної стійкості, поступову модернізацію наявної діяльності та формування перспективних технологічних і ринкових можливостей.

Формування та управління портфелем інноваційних ініціатив доцільно розглядати як інтегрований науково-управлінський процес, що поєднує стратегічний відбір інноваційних напрямів, багатокритеріальне оцінювання, оптимізацію ресурсного розподілу, балансування поточних і перспективних розробок, управління ризиками, поетапний контроль результативності та адаптивне оновлення портфеля для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Література

Українські наукові джерела

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104.

2. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

4. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

5. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 263–274. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274.

6. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Пирогов Д. Л., Маслак М. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування портфеля інноваційних проєктів у контексті безпеко-орієнтованого управління підприємством. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Т. 2, № 33. С. 205–214. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206610. (Електронна публікація – 13.01.2021.)

7. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Кравченко В. В., Карангва Чарльз. Теоретичні та науково-методичні аспекти оцінки портфеля новизни й ефективності його процесу управління на промислових підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок. Проблеми економіки. 2021. № 2. С. 111–119. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-111-119.

8. Саченко О. А. Управління стратегічно-орієнтованим портфелем інноваційних проектів модернізації обладнання енергопідприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2017. № 3 (1225). С. 43–48. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/3687542e-22de-4a5a-bab5-380a29cacb8a.

9. Огінок-Копильчак С. В., Гвоздь М. Я., Кулиняк І. Я. Управління портфелем міжнародних інноваційних бізнес-проєктів підприємств в умовах глобальної нестабільності. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2026. № 37. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.37.2026.365457.

10. Гіріна О., Івченко В. Багатокритеріальна оптимізація структури портфеля реальних інвестицій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-37.

Міжнародні стандарти та методологічні джерела

11. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

12. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

13. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019. Innovation Management – Innovation Management System – Guidance. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html.

14. International Organization for Standardization. ISO 56007:2023. Innovation Management – Tools and Methods for Managing Opportunities and Ideas – Guidance. Geneva : ISO, 2023. URL: https://www.iso.org/standard/75068.html.

15. International Organization for Standardization. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html.

16. International Organization for Standardization. ISO 21504:2022. Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management. Geneva : ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/82867.html.

Зарубіжні наукові дослідження та європейський досвід

17. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. Journal of Product Innovation Management. 1999. Vol. 16, No. 4. P. 333–351. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-5885.1640333.

18. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders–II. Research-Technology Management. 1997. Vol. 40, No. 6. P. 43–52. DOI: https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671170.

19. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71.

20. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025.

21. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

22. European Innovation Council. EIC Portfolios: Pro-active Portfolio Management. European Commission. URL: https://eic.ec.europa.eu/impact/eic-portfolios_en.

Додаткове сучасне українське джерело

23. Гавриш К. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства: сучасні підходи до управління. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 9. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.09.04.

Методична примітка. У лекції використано положення реальних українських та зарубіжних наукових публікацій і міжнародних стандартів, а також авторські навчально-методичні узагальнення, класифікації, моделі та умовні розрахункові приклади. Наведені методики можуть бути адаптовані до особливостей конкретного підприємства. Розрахункові значення не характеризують діяльність реальних підприємств і не становлять емпірично підтверджених результатів.

Для використання запропонованих підходів у дисертаційних дослідженнях необхідно обґрунтувати систему критеріїв і показників, методику визначення вагових коефіцієнтів, способи оцінювання ресурсних обмежень, взаємозалежностей, ризиків і стратегічних ефектів, а також здійснити перевірку стійкості отриманих результатів.

Тема 9.
ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТВОРЕННЯ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ

План теми:

1. Внутрішнє підприємництво як механізм оновлення підприємства.
2. Інструменти ініціювання інноваційних ідей працівниками.
3. Автономні команди та створення нових бізнес-напрямів.
4. Розподіл ресурсів, відповідальності та прав на інноваційні результати.

1. Внутрішнє підприємництво як механізм оновлення підприємства

1.1. Економічна сутність внутрішнього підприємництва та його місце в системі стратегічного менеджменту

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах прискорення технологічних змін, поширення цифрових бізнес-моделей, посилення глобальної конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища. За таких обставин результативність стратегічного управління дедалі більше залежить не лише від здатності вищого керівництва формулювати довгострокові цілі, а й від можливості залучати інтелектуальний, творчий і підприємницький потенціал працівників до пошуку нових напрямів розвитку.

Традиційна ієрархічна модель управління передбачає переважно централізоване визначення стратегічних пріоритетів і передавання управлінських завдань на нижчі організаційні рівні. Така модель може забезпечувати належну координацію, стандартизацію процесів і контроль ресурсів, але водночас обмежувати швидкість виявлення нових можливостей, особливо якщо працівники не мають достатніх повноважень для ініціювання змін.

У багатьох випадках саме працівники виробничих, інженерних, маркетингових, логістичних, інформаційно-технологічних та інших підрозділів першими виявляють технологічні обмеження, незадоволені потреби споживачів, недоліки бізнес-процесів або перспективні можливості вдосконалення діяльності.

Однак наявність відповідних знань не гарантує їхнього перетворення на інноваційні результати. Для цього необхідні організаційні механізми, які забезпечують можливість ініціювання ідей, їхнього обґрунтування, отримання ресурсної підтримки та практичної реалізації.

Саме в цьому контексті особливого значення набуває внутрішнє підприємництво, або інтрапренерство (intrapreneurship).

У науковій літературі внутрішнє підприємництво розглядається як прояв підприємницької діяльності в межах уже існуючих організацій, який може охоплювати створення нових бізнес-напрямів, розроблення інноваційних продуктів, організаційне оновлення та освоєння нових ринкових можливостей.

У дослідженні Б. Антончица та Р. Хісріха Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation внутрішнє підприємництво аналізується як багатовимірна характеристика підприємницьких процесів усередині організації. Автори виокремлюють створення нових бізнесів, інноваційність, організаційне самооновлення та проактивність [14].

Важливе значення має дослідження нідерландських науковців Є. де Йонга та С. Веннекерса Intrapreneurship: Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour, у якому аналізуються спільні риси й відмінності внутрішнього та незалежного підприємництва [13]. Автори підкреслюють, що працівник, який здійснює підприємницьку діяльність у межах організації, має інші умови автономії, фінансового ризику й ресурсної підтримки порівняно з власником незалежного бізнесу.

В українській науковій літературі відповідні положення розкриваються в дослідженні І. В. Ангелко «Інтрапренерство як ефективна форма розвитку інноваційної діяльності: особливості застосування та механізми реалізації». Авторка наголошує на значенні внутрішнього підприємництва для адаптації підприємств, підвищення продуктивності, стимулювання інновацій і розвитку підприємницьких здібностей персоналу [1].

На основі узагальнення зазначених наукових підходів внутрішнє підприємництво підприємства доцільно визначати як стратегічно підтримувану систему ініціативної, інноваційної та підприємницько орієнтованої діяльності працівників і внутрішніх команд у межах існуючої організації, яка передбачає виявлення нових можливостей, розроблення й реалізацію нових продуктів, процесів, бізнес-моделей або напрямів діяльності з використанням корпоративних ресурсів і відповідних механізмів розподілу повноважень, відповідальності та результатів.

Важливо, що внутрішнє підприємництво не слід ототожнювати з будь-якою творчою активністю працівників.

Наприклад, пропозиція вдосконалити окрему технологічну операцію може бути проявом інноваційної поведінки, але не обов'язково становить повноцінну підприємницьку ініціативу.

Внутрішнє підприємництво передбачає більш широкий характер діяльності: від самостійного виявлення можливості та обґрунтування її цінності до мобілізації ресурсів, організації практичних дій і відповідальності за досягнення результату.

Водночас підприємницькі результати можуть реалізовуватися як через створення нового бізнесу, так і через стратегічне оновлення наявної організації.

Отже, сутність інтрапренерства визначається не обов'язковим створенням окремого підприємства, а характером підприємницької поведінки та її внеском у розвиток організації.

1.2. Відмінності між незалежним і внутрішньокорпоративним підприємництвом

Для формування коректного понятійного апарату необхідно розмежовувати традиційне незалежне підприємництво та внутрішньокорпоративну підприємницьку діяльність.

Незалежний підприємець створює або розвиває власний бізнес, самостійно формує ресурсну основу діяльності та, залежно від організаційно-правової форми, несе відповідні фінансові й майнові ризики.

Натомість внутрішній підприємець реалізує нові можливості в межах організаційної структури існуючого підприємства, використовуючи корпоративні ресурси, інфраструктуру, компетентності, інформацію та управлінську підтримку.

При цьому рівень автономії внутрішнього підприємця визначається корпоративними правилами, організаційною структурою, характером проєкту та рішеннями керівництва.

У дослідженні Є. де Йонга та С. Веннекерса [13] наголошується, що підприємницька поведінка працівників має багато спільних рис із незалежним підприємництвом, однак відрізняється характером особистого фінансового ризику, автономії та правовими умовами діяльності.

Для систематизації основних відмінностей використаємо табл. 9.1.

Таблиця 9.1 – Порівняльна характеристика незалежного підприємництва та внутрішнього підприємництва підприємства

Критерій	**Незалежне підприємництво**	**Внутрішнє підприємництво**
1	**2**	**3**
Організаційна основа	Самостійний суб'єкт господарювання	Існуюче підприємство або його спеціалізована структура
Суб'єкт ініціативи	Засновник або підприємницька команда	Працівник, група працівників, внутрішня команда
Джерела ресурсів	Власні й залучені ресурси	Корпоративні ресурси, іноді зовнішнє співфінансування
Рівень автономії	Визначається законодавством і власними управлінськими рішеннями	Обмежується делегованими повноваженнями та корпоративними правилами
Фінансові ризики	Залежать від форми бізнесу та прийнятих зобов'язань	Переважно несуться організацією в межах затверджених рішень
Стратегічна спрямованість	Створення і розвиток самостійного бізнесу	Оновлення наявного підприємства або створення нових напрямів
Права на результати	Визначаються правовим статусом і	Залежать від трудових відносин, виду

Критерій	Незалежне підприємництво	Внутрішнє підприємництво
1	2	3
	договорами	результату, закону та договорів
Система винагороди	Підприємницький дохід та інші доходи власників	Заробітна плата, премії, договірна винагорода, інші погоджені механізми
Основні організаційні обмеження	Доступ до капіталу, ринків, компетентностей	Корпоративна бюрократія, конфлікти повноважень, ресурсні обмеження
Потенційна перевага	Висока свобода формування бізнес-моделі	Доступ до ресурсів, партнерств і компетентностей існуючої організації

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 13; 14; 15].

Як свідчить табл. 9.1, внутрішнє підприємництво поєднує підприємницьку ініціативу працівників із ресурсними й організаційними можливостями існуючого підприємства.

Це створює передумови для реалізації інноваційних проєктів, які працівники не завжди могли б здійснити самостійно.

Водночас така модель потребує узгодження інтересів учасників.

Працівник може бути зацікавлений у швидкій перевірці нової ідеї та розширенні підприємницької автономії, тоді як керівництво підприємства повинно враховувати корпоративні пріоритети, ресурсні обмеження й ризики.

Тому ефективне внутрішнє підприємництво потребує не лише підтримки інноваційних ініціатив, а й формування прозорих процедур їхнього відбору, фінансування та контролю.

1.3. Внутрішнє підприємництво як джерело стратегічного оновлення підприємства

З позицій стратегічного менеджменту внутрішнє підприємництво є важливим механізмом переходу від переважно адміністративного управління поточною діяльністю до систематичного пошуку нових можливостей розвитку.

У фундаментальній праці Р. Бургельмана Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study досліджується взаємозв'язок між автономними стратегічними ініціативами працівників та корпоративним стратегічним управлінням [15].

Автор обґрунтовує, що автономні ініціативи можуть виникати на операційних рівнях організації, тоді як керівники середньої ланки відіграють важливу роль у їх підтримці та формуванні нових стратегічних напрямів. Вища управлінська ланка, своєю чергою, забезпечує стратегічне визнання перспективних можливостей і баланс між організаційною різноманітністю та узгодженістю розвитку.

Зазначений підхід має принципове значення для розуміння того, як нові напрями діяльності можуть формуватися не лише внаслідок централізованого стратегічного планування, а й через ініціативи працівників, які згодом отримують корпоративну підтримку.

У традиційній моделі стратегічного управління напрям розвитку спочатку визначається керівництвом, після чого відповідні завдання передаються виконавцям.

У моделі внутрішнього підприємництва частина стратегічних можливостей може виникати внаслідок практичного досвіду працівників, експериментування та пошуку нових рішень.

Відповідно, стратегічне управління повинно забезпечувати не лише виконання вже сформованої стратегії, а й можливість її оновлення під впливом нових внутрішніх підприємницьких ініціатив.

У дослідженні Ю. П. Домославської «Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу організацій: поняття та основні підходи до аналізу» розглядаються поведінкові, організаційні та результативні аспекти інтрапренерства. Авторка підкреслює значення підприємницької активності працівників для стратегічного оновлення та розвитку організацій [4].

Узагальнюючи зазначені положення, можна виокремити декілька напрямів стратегічного впливу внутрішнього підприємництва.

Технологічне оновлення передбачає розроблення та впровадження нових технологій, що виникають за ініціативою працівників або внутрішніх команд.

Продуктове оновлення охоплює створення нових товарів, послуг і сервісів на основі виявлених споживчих потреб.

Організаційне оновлення пов'язане зі зміною бізнес-процесів, управлінських процедур, способів координації та розподілу відповідальності.

Бізнес-модельне оновлення передбачає формування нових способів створення, надання та отримання економічної цінності.

Стратегічна диверсифікація охоплює започаткування нових напрямів діяльності, освоєння ринків і створення нових бізнес-одиниць.

Розвиток інноваційної спроможності характеризує накопичення знань, компетентностей та організаційного досвіду, які дозволяють підприємству систематично здійснювати інноваційні зміни.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між внутрішнім підприємництвом і корпоративними бізнес-моделями.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел «Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі» розглядаються механізми стратегічного оновлення торговельних підприємств через цифрові технології та інноваційні моделі взаємодії зі споживачами [7].

Хоча це дослідження не присвячене безпосередньо інтрапренерству, його положення створюють теоретичне підґрунтя для аналізу нових бізнес-напрямів, які можуть формуватися за ініціативою внутрішніх підприємницьких команд.

Аналогічно в роботі Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел щодо інтеграції інновацій та цифрових каналів комунікації розглядаються можливості

оновлення управлінських процесів торговельних підприємств [8].

У контексті внутрішнього підприємництва відповідні положення дозволяють обґрунтовувати значення ініціатив працівників щодо створення цифрових сервісів, нових каналів взаємодії зі споживачами та перспективних напрямів діяльності.

1.4. Основні форми внутрішньокорпоративного підприємництва

Внутрішнє підприємництво може реалізовуватися через різні організаційні форми, які відрізняються рівнем автономії, ресурсного забезпечення та стратегічним призначенням.

Ініціативне вдосконалення діяльності передбачає залучення працівників до розроблення й реалізації нових управлінських, технологічних і процесних рішень.

Внутрішні інноваційні проєкти охоплюють створення спеціалізованих команд, які реалізують перспективні інноваційні завдання.

Внутрішні стартапи передбачають формування тимчасових або відносно автономних підприємницьких команд для перевірки нових продуктових, технологічних або бізнес-модельних можливостей.

Корпоративне венчурне підприємництво (corporate venturing) може охоплювати створення нових бізнес-напрямів у межах існуючої компанії, а також зовнішні форми розвитку через інвестиції, партнерства чи спеціалізовані структури.

Стратегічне самооновлення передбачає істотну зміну напрямів діяльності, організаційних процесів або бізнес-моделі підприємства.

Важливо розмежовувати внутрішнє підприємництво та корпоративне венчурне інвестування. Останнє може включати інвестиції в незалежні стартапи й не обов'язково ґрунтується на підприємницьких ініціативах власних працівників.

Для систематизації основних форм внутрішнього підприємництва розглянемо табл. 9.2.

Таблиця 9.2 – Основні організаційні форми внутрішнього підприємництва та їхнє стратегічне призначення

Організаційна форма	**Основний зміст**	**Рівень автономії**	**Потенційний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Ініціативи працівників	Пропозиції щодо вдосконалення продуктів і процесів	Низький або помірний	Операційні та організаційні інновації
Міжфункціональні інноваційні команди	Спільна розробка й упровадження нових рішень	Помірний	Продуктові, технологічні та процесні інновації
Внутрішній стартап	Перевірка нової бізнес-ідеї в умовах невизначеності	Помірний або високий	Новий продукт, сервіс, бізнес-модель
Внутрішня бізнес-одиниця	Розвиток нового напряму в структурі компанії	Визначається корпоративною моделлю	Нове джерело доходів, диверсифікація

Організаційна форма	Основний зміст	Рівень автономії	Потенційний результат
1	**2**	**3**	**4**
Корпоративний венчурний підрозділ	Формування та розвиток перспективних бізнес-можливостей	Часто підвищений	Нові бізнеси, технологічні напрями
Відокремлена компанія	Створення юридично самостійної структури для розвитку нового бізнесу	Залежить від корпоративних прав і договорів	Самостійний або частково контрольований бізнес
Стратегічне самооновлення	Системна зміна способів діяльності організації	Корпоративний рівень	Трансформація стратегії та бізнес-моделі

Джерело: авторська систематизація на основі [1–4; 13–15; 18–20].

Наведені в табл. 9.2 форми не є взаємовиключними. Наприклад, перспективна ідея працівника може спочатку розвиватися в межах міжфункціональної команди, надалі трансформуватися у внутрішній стартап, а після підтвердження ринкової перспективності – стати основою нового бізнес-напряму або окремої компанії.

Водночас не кожна ініціатива повинна проходити всі зазначені стадії.

Якщо інновація безпосередньо спрямована на вдосконалення чинного виробничого процесу, її інтеграція у відповідний функціональний підрозділ може бути ефективнішою за створення окремої автономної структури.

Вибір організаційної форми повинен залежати від стратегічного призначення ініціативи, характеру ризику, потреби в автономії та необхідності її інтеграції в основну діяльність підприємства.

1.5. Організаційні передумови розвитку внутрішнього підприємництва

Наявність підприємницьки орієнтованих працівників є важливою, але недостатньою умовою формування внутрішнього підприємництва.

Результативність інтрапренерства залежить також від організаційного середовища, яке визначає можливості ініціювання, обговорення та реалізації нових ідей.

До основних передумов належать підтримка керівництва, відповідна організаційна культура, доступність ресурсів, управлінська автономія, ефективні внутрішні комунікації, справедлива система оцінювання та винагородження.

Особливого значення набуває роль безпосередніх керівників.

Працівники можуть володіти перспективними ідеями, але відмовлятися від їх подання через побоювання негативної оцінки, відсутність підтримки або переконання, що відповідні пропозиції не будуть розглянуті.

Тому розвиток внутрішнього підприємництва потребує формування організаційного середовища, у якому ініціативність розглядається як бажана форма професійної поведінки.

Важливою передумовою є також психологічна безпека, яка дозволяє працівникам висловлювати нові припущення, повідомляти про проблеми й обговорювати результати експериментів без необґрунтованого страху санкцій.

Водночас психологічна безпека не означає відсутності відповідальності за використання корпоративних ресурсів або дотримання встановлених процедур.

Вона повинна поєднуватися з прозорими критеріями оцінювання, відповідальністю за виконання погоджених завдань і готовністю до критичного аналізу результатів.

У дослідженні Ю. П. Домославської, опублікованому у 2026 році, аналізуються підприємницькі якості персоналу бізнес-організацій як чинники внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки. Дослідження охоплює характеристики креативності, схильності до ризику, автономії та потреби в досягненнях [5].

Важливий науковий висновок полягає в необхідності розглядати інтрапренерську поведінку як результат взаємодії індивідуальних характеристик працівників та організаційних умов їхньої діяльності.

Розвиток внутрішнього підприємництва потребує одночасного вдосконалення кадрових, мотиваційних, організаційних та управлінських механізмів.

1.6. Оцінювання готовності підприємства до внутрішнього підприємництва

Перш ніж запроваджувати масштабну програму інтрапренерства, підприємству доцільно оцінити власну організаційну готовність.

Така діагностика повинна охоплювати стратегічну підтримку, компетентності персоналу, інноваційну культуру, доступність ресурсів, рівень автономії та наявність процедур роботи з інноваційними ідеями.

У дослідженні Ю. Грудзевич «Послідовність реалізації інтрапренерства на підприємствах» запропоновано підхід до організації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах, який охоплює оцінювання потенціалу, формування підприємницької культури, правового й організаційного забезпечення, створення спеціалізованих структур, ресурсну підтримку, мотивацію та моніторинг результатів [2].

На основі зазначених положень можна запропонувати комплексну систему оцінювання організаційної готовності.

Для систематизації її складових розглянемо табл. 9.3. Як свідчить табл. 9.3, готовність підприємства до внутрішнього підприємництва має комплексний характер.

При цьому високий рівень окремої складової не завжди компенсує критичні недоліки іншої.

Наприклад, наявність значного фінансового бюджету не гарантує реалізації інноваційних ідей за відсутності управлінської підтримки або необхідних компетентностей.

Таблиця 9.3 – Основні складові оцінювання готовності підприємства до розвитку внутрішнього підприємництва

Складова готовності	Основний зміст оцінювання	Можливі індикатори
1	**2**	**3**
Стратегічна підтримка	Готовність керівництва підтримувати підприємницькі ініціативи	Наявність програми, визначені пріоритети, управлінські рішення
Організаційна культура	Сприйняття нових ідей, готовність до змін	Результати опитувань, поширеність ініціативної поведінки
Підприємницькі компетентності	Здатність працівників виявляти можливості й розробляти бізнес-рішення	Рівень підготовки, досвід інноваційних проєктів
Ресурсна доступність	Можливість отримання фінансування, часу, обладнання та інформації	Доступні бюджети, кадрові й технологічні резерви
Управлінська автономія	Можливість самостійного прийняття погоджених рішень	Межі делегування, швидкість погодження
Інформаційна взаємодія	Здатність працівників обмінюватися ідеями та знаннями	Цифрові платформи, міжфункціональні комунікації
Мотивація та визнання	Зацікавленість працівників у підприємницьких ініціативах	Преміювання, нематеріальне визнання, кар'єрні можливості
Правове забезпечення	Визначеність правил щодо результатів і ресурсів	Внутрішні положення, договори, процедури управління правами
Контроль результативності	Наявність системи оцінювання результатів ініціатив	KPI, контрольні точки, процедури перегляду рішень

Джерело: авторська навчально-методична систематизація на основі [1–6; 16; 21].

Аналогічно, висока мотивація працівників може не забезпечувати практичної результативності, якщо підприємство не має процедур оцінювання, ресурсної підтримки та правового оформлення інноваційних ініціатив.

Внутрішнє підприємництво як механізм стратегічного оновлення підприємства повинно розглядатися як інтегрована система підприємницької активності працівників, організаційної підтримки, управлінської автономії, ресурсного забезпечення та контролю результативності, спрямована на створення нових продуктів, бізнес-моделей і перспективних напрямів діяльності.

2. Інструменти ініціювання інноваційних ідей працівниками

2.1. Ініціювання інноваційних ідей як початковий етап внутрішнього підприємництва

Одним із визначальних завдань розвитку внутрішнього підприємництва є формування механізмів, які забезпечують систематичне виявлення, накопичення, оцінювання та подальшу реалізацію інноваційних ідей працівників.

Ініціювання інноваційних ідей становить початковий етап підприємницької діяльності в межах існуючої організації. На цьому етапі відбувається перетворення індивідуальних знань, професійного досвіду, спостережень і творчих припущень працівників на конкретні пропозиції щодо вдосконалення або оновлення діяльності підприємства.

З позицій стратегічного менеджменту важливо, що джерелами інноваційних ідей можуть виступати не лише спеціалізовані дослідницькі чи технологічні підрозділи.

Працівники, безпосередньо залучені до виробничих, логістичних, маркетингових, сервісних та адміністративних процесів, нерідко володіють специфічними знаннями про організаційні проблеми й нереалізовані можливості, які не завжди відображаються в традиційній управлінській звітності.

Наприклад, інженер може виявити перспективний спосіб скорочення технологічних втрат, працівник відділу продажів – незадоволену потребу споживачів, а фахівець із логістики – можливість створення нового цифрового сервісу.

Однак для перетворення відповідних спостережень на підприємницькі ініціативи необхідні організаційні умови, які забезпечують формулювання проблеми, розроблення можливого рішення, попереднє оцінювання його цінності та отримання підтримки.

Важливим є розмежування трьох складових початкового інноваційного процесу.

Виявлення можливості передбачає визначення проблеми або перспективи, яка може створювати економічну, технологічну чи організаційну цінність.

Формування інноваційної ідеї охоплює розроблення попереднього способу використання виявленої можливості.

Концептуальне обґрунтування передбачає конкретизацію можливого рішення, визначення цільових користувачів, необхідних ресурсів і припущень, які потребують перевірки.

Відповідно до ISO 56007:2023 Innovation Management – Tools and Methods for Managing Opportunities and Ideas – Guidance, управління інноваційними можливостями та ідеями передбачає взаємопов'язані процеси їх виявлення, створення концепцій і перевірки перспективності [21].

Методологічне значення цього підходу полягає в тому, що результативність інноваційного пошуку залежить не лише від кількості запропонованих ідей, а й від якості процедур їхнього опрацювання та відбору.

Внутрішнє підприємництво потребує формування організаційної системи, яка забезпечуватиме перехід від індивідуальної ідеї працівника до практично перевіреної підприємницької можливості.

2.2. Основні джерела інноваційних ідей працівників

Інноваційні ідеї можуть виникати під впливом внутрішніх організаційних проблем, зовнішніх ринкових змін, нових технологій та безпосереднього професійного досвіду працівників.

Виробничо-технологічні проблеми можуть створювати передумови для розроблення інновацій, спрямованих на зменшення втрат, підвищення якості, скорочення тривалості операцій і модернізацію обладнання.

Незадоволені потреби споживачів можуть виступати джерелом нових продуктів, сервісів, способів обслуговування та бізнес-моделей.

Організаційні обмеження можуть стимулювати пошук нових способів координації, розподілу функцій, ухвалення рішень і внутрішніх комунікацій.

Технологічні тенденції створюють можливості впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації, цифрових платформ та інших нововведень.

Міжфункціональна взаємодія дозволяє об'єднувати знання працівників різних підрозділів для створення рішень, які неможливо сформувати в межах однієї спеціалізації.

Зовнішні партнерства можуть забезпечувати надходження ідей від університетів, дослідницьких центрів, постачальників, технологічних компаній та міжнародних партнерів.

Особливого значення набуває взаємодія внутрішніх і зовнішніх джерел знань.

Наприклад, підприємство може отримати інформацію про перспективну технологію від університетського дослідницького колективу, але практичну концепцію її комерціалізації сформує внутрішня підприємницька команда.

Таким чином, внутрішнє підприємництво може поєднувати внутрішні компетентності працівників із можливостями відкритих інновацій.

2.3. Інструменти залучення працівників до генерування інноваційних ідей

У сучасній практиці інноваційного менеджменту використовуються різноманітні інструменти, які дозволяють стимулювати та організаційно підтримувати інноваційну активність персоналу.

Корпоративні системи подання пропозицій передбачають формалізовану процедуру реєстрації ідей працівників, їх оцінювання та передачі для подальшого опрацювання.

Цифрові платформи управління ідеями забезпечують можливість електронного подання, групування, коментування та відстеження інноваційних пропозицій.

Внутрішні інноваційні конкурси передбачають змагальний відбір ідей, які відповідають визначеним корпоративним проблемам або стратегічним пріоритетам.

Хакатони та інноваційні майстерні орієнтовані на інтенсивну командну розробку концепцій, прототипів або цифрових рішень.

Внутрішні акселераційні програми забезпечують організаційний супровід перспективних ідей, навчання команд, менторську підтримку та підготовку до пілотної реалізації.

Міжфункціональні проєктні групи дозволяють поєднувати компетентності працівників різних підрозділів для розв'язання складних інноваційних завдань.

Програми підприємницького навчання спрямовані на розвиток здатності персоналу виявляти бізнес-можливості, формувати ціннісні пропозиції, оцінювати ринки та обґрунтовувати інноваційні рішення.

Корпоративні програми експериментування створюють можливість перевірки перспективних ідей у межах обмеженого бюджету, визначеного строку та погодженого рівня ризику.

У дослідженні В. Рейбеншпіс, К. Дрехслер, А. Екгардта та Г.-Т. Вагнера Tapping into the Wealth of Employees' Ideas: Design Principles for a Digital Intrapreneurship Platform розглянуто принципи проєктування цифрових платформ підтримки внутрішнього підприємництва [17]. Автори підкреслюють значення цифрових інструментів для залучення працівників до створення нових ідей та організації відповідних інноваційних процесів.

Для систематизації основних інструментів ініціювання інноваційних ідей розглянемо табл. 9.4.

Таблиця 9.4 – Інструменти залучення працівників до ініціювання та розвитку інноваційних ідей

Інструмент	**Організаційний механізм**	**Основне призначення**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Система інноваційних пропозицій	Регламентоване подання й оцінювання ідей	Систематичне залучення працівників	Реєстр перспективних пропозицій
Цифрова платформа ідей	Електронне подання, обговорення та відстеження	Підвищення доступності інноваційного процесу	Прозорий інформаційний супровід
Інноваційний конкурс	Відбір ідей за визначеними критеріями	Концентрація пошуку на стратегічних проблемах	Визначення пріоритетних концепцій
Хакатон	Інтенсивна міжфункціональна командна робота	Швидке формування й перевірка ідей	Прототип або концепція рішення
Інноваційна майстерня	Спільне опрацювання проблем і можливостей	Розвиток творчої та підприємницької взаємодії	Перелік обґрунтованих рішень
Внутрішній акселератор	Менторство, навчання, етапна перевірка	Підготовка перспективних ідей до реалізації	Перевірена бізнес-концепція
Підприємницьке навчання	Розвиток компетентностей персоналу	Формування підприємницьких здатностей	Підвищення якості інноваційних ініціатив
Програма експериментування	Виділення ресурсів для обмежених тестів	Зменшення технологічної та ринкової невизначеності	Результати перевірки припущень
Партнерський пошук	Взаємодія з університетами й	Отримання зовнішніх знань	Перспективи спільних

Інструмент	Організаційний механізм	Основне призначення	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
	технологічними партнерами		інноваційних проєктів

Джерело: авторська систематизація на основі [1–3; 16; 17; 21].

Як свідчить табл. 9.4, інструменти ініціювання інноваційних ідей мають різне функціональне призначення.

Наприклад, цифрова платформа дозволяє накопичувати пропозиції, але сама по собі не гарантує їхньої якості або практичної реалізації.

Інноваційний конкурс може сприяти концентрації зусиль працівників на визначеній проблемі, але потребує прозорих критеріїв відбору.

Внутрішній акселератор може підтримувати розвиток найбільш перспективних ідей, проте його функціонування потребує ресурсів, менторів і організаційної підтримки.

Вибір відповідних інструментів повинен залежати від масштабів підприємства, його інноваційних цілей, організаційної культури та ресурсних можливостей.

2.4. Цифрові платформи управління ідеями працівників

Цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для залучення персоналу до внутрішнього підприємництва.

Корпоративні інформаційні платформи можуть забезпечувати збір інноваційних пропозицій, їх систематизацію, формування міжфункціональних команд, експертне оцінювання та відстеження результатів.

Особливу цінність мають функції, які дозволяють забезпечувати прозорість руху інноваційної ідеї від моменту її подання до прийняття управлінського рішення.

Наприклад, після реєстрації пропозиції працівник може отримувати інформацію про її статус, експертні зауваження, потребу в доопрацюванні та результати розгляду.

Водночас цифрова платформа повинна забезпечувати захист конфіденційної інформації та належне управління доступом до результатів, які можуть мати комерційну цінність.

Особливого значення набуває проєктування механізмів оцінювання ідей.

Публічне голосування може використовуватися як додатковий інструмент визначення зацікавленості працівників, але не повинно автоматично замінювати оцінювання технологічної здійсненності, стратегічної відповідності, правових обмежень та економічної результативності. Наприклад, популярна серед працівників пропозиція може потребувати значних інвестицій або не відповідати довгостроковим цілям підприємства.

Натомість вузькоспеціалізована інженерна ідея може не отримувати значної підтримки в загальному голосуванні, але мати високу технологічну перспективність. Тому доцільно поєднувати відкриті механізми залучення працівників із професійним експертним оцінюванням.

Важливим також є формування інформаційного зворотного зв'язку щодо прийнятих рішень. Працівник повинен розуміти, чому його ідею рекомендовано до реалізації, повернуто на доопрацювання або відхилено. Відсутність такого пояснення може знижувати довіру до системи інноваційних пропозицій та мотивацію персоналу до подальшої участі.

2.5. Формування воронки відбору інноваційних ідей

Для забезпечення послідовного опрацювання інноваційних пропозицій доцільно використовувати воронку інноваційних ідей. Її основне призначення полягає в поступовому переході від широкого переліку можливостей до обмеженої кількості обґрунтованих інноваційних концепцій, які можуть отримати ресурсну підтримку.

Для систематизації відповідних процедур розглянемо табл. 9.5.

Таблиця 9.5 – Етапи опрацювання інноваційних ідей працівників у системі внутрішнього підприємництва

Етап	Основні управлінські процедури	Критерії оцінювання	Результат
1	**2**	**3**	**4**
1. Формування ідей	Виявлення проблем, подання пропозицій	Актуальність проблеми, новизна припущення	Реєстр ідей
2. Попередній відбір	Перевірка стратегічної відповідності	Потенційна цінність, відсутність критичних обмежень	Перелік відібраних ідей
3. Розроблення концепції	Конкретизація рішення, визначення користувачів	Зрозумілість ціннісної пропозиції	Інноваційна концепція
4. Перевірка припущень	Прототипування, тестування, аналіз ринку	Технологічна й ринкова перспективність	Результати експериментів
5. Портфельний відбір	Порівняльне оцінювання ініціатив	Стратегічний внесок, ресурси, ризики	Рішення про фінансування
6. Пілотна реалізація	Практична перевірка рішення	Технічні, ринкові, організаційні результати	Пілотний продукт або процес
7. Масштабування або завершення	Оцінювання результатів і подальших можливостей	Доведена цінність, готовність до впровадження	Новий продукт, бізнес-напрям або завершення ініціативи

Джерело: авторська адаптація підходів до управління інноваційними можливостями та ідеями на основі [2; 17; 21; 22].

На першому етапі здійснюється виявлення проблем і накопичення інноваційних пропозицій.

На другому етапі проводиться попередній відбір, який передбачає перевірку відповідності корпоративним цілям, відсутності очевидних критичних обмежень та наявності потенційної цінності.

На третьому етапі відбувається концептуалізація відібраних ідей: визначаються користувачі, функціональні характеристики, ресурси й очікувані результати.

На четвертому етапі здійснюється перевірка ключових припущень через дослідження ринку, технічні експерименти, прототипування або інші інструменти.

На п'ятому етапі ухвалюється рішення щодо доцільності започаткування інноваційного проєкту або внутрішнього стартапу.

На шостому етапі здійснюється пілотна реалізація, за результатами якої може прийматися рішення щодо масштабування, коригування або припинення ініціативи.

Як свідчить табл. 9.5, основна логіка воронки полягає не в механічному скороченні кількості ідей, а в послідовному накопиченні інформації та зменшенні невизначеності щодо перспективності окремих можливостей.

Водночас на ранніх етапах доцільно забезпечувати достатню відкритість системи, оскільки надмірно жорсткі критерії можуть призводити до передчасного відхилення перспективних, але ще недостатньо обґрунтованих ідей.

На наступних етапах вимоги до доказовості технологічної й ринкової перспективності повинні поступово підвищуватися.

2.6. Оцінювання результативності системи ініціювання інноваційних ідей

Для визначення ефективності внутрішнього підприємництва необхідно оцінювати не лише інтенсивність подання інноваційних пропозицій, а й результативність їх подальшого опрацювання.

Одним із можливих показників є коефіцієнт участі персоналу:

$$K_{\text{уч}} = \frac{N_{\text{ініц}}}{N_{\text{перс}}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{ініц}}$ – кількість працівників, які подали хоча б одну інноваційну пропозицію протягом визначеного періоду;

$N_{\text{перс}}$ – загальна чисельність працівників у межах оцінюваної сукупності.

Цей показник дозволяє визначати поширеність участі персоналу в інноваційному процесі. Водночас він не характеризує якість поданих пропозицій.

Для оцінювання проходження ідей через систему відбору можна використовувати коефіцієнт конверсії:

$$K_{\text{відб}} = \frac{N_{\text{відібр}}}{N_{\text{подан}}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{відібр}}$ – кількість ідей, які пройшли відповідний етап оцінювання;

$N_{\text{подан}}$ – загальна кількість поданих ідей за зіставний період.

Однак високий коефіцієнт відбору не обов'язково характеризує якісне управління. Він може свідчити як про високу якість ідей, так і про недостатньо вимогливі критерії.

Аналогічно, низька конверсія може бути наслідком високої невизначеності інноваційного пошуку або надмірно формалізованих процедур.

Тому показники необхідно аналізувати комплексно.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад підприємства, працівники якого протягом року подали 120 інноваційних ідей. Після попереднього відбору 30 пропозицій отримали підтримку для подальшого опрацювання, 12 були переведені на стадію пілотного тестування, а чотири завершилися фактичним упровадженням.

Результати розрахунку наведено в табл. 9.6.

Таблиця 9.6 – Умовний приклад оцінювання результативності воронки інноваційних ідей

Етап	Кількість ідей	Конверсія від попереднього етапу
1	**2**	**3**
Подані інноваційні ідеї	120	–
Відібрані для поглибленого опрацювання	30	25,0 %
Передані на пілотне тестування	12	40,0 %
Фактично впроваджені	4	33,3 %
Загальна частка впровадження	4 із 120	3,3 % від поданих ідей

Джерело: авторський умовний приклад. Значення наведено виключно для демонстрації методики.

Результати, наведені в табл. 9.6, дозволяють оцінити проходження інноваційних ідей через окремі стадії.

Водночас визначення частки фактично впроваджених ідей потребує врахування тривалості інноваційного процесу.

Наприклад, частина ідей, поданих наприкінці року, може перебувати на етапі дослідження й обґрунтування, тому оцінювання за одним календарним періодом може викривляти результати.

Для більш обґрунтованого аналізу доцільно використовувати когортний підхід, у межах якого відстежується подальша доля ідей, поданих протягом одного визначеного періоду.

Окрім кількісних показників, необхідно оцінювати фактичні економічні та стратегічні результати впроваджених інновацій.

До таких показників можуть належати приріст доходів, скорочення витрат, підвищення продуктивності, створення нових продуктів, освоєння нових ринків та розвиток компетентностей персоналу.

2.7. Психологічні та організаційні чинники підприємницької активності працівників

Важливим науковим напрямом дослідження внутрішнього підприємництва є визначення індивідуальних і організаційних чинників, які впливають на підприємницьку поведінку працівників.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється проактивності, креативності, готовності до невизначеності, підприємницькій самоефективності, мотивації та можливостям організаційної автономії.

Водночас необхідно розмежовувати індивідуальні психологічні характеристики та фактичну підприємницьку поведінку.

Наприклад, працівник може характеризуватися високою креативністю, але не реалізовувати підприємницьких ініціатив через недостатність ресурсів, відсутність підтримки або несприятливе управлінське середовище.

Для емпіричного дослідження відповідної проблематики важливе значення має Employee Intrapreneurship Scale (EIS) – шкала внутрішньої підприємницької поведінки працівників, розроблена Є. Гавке, М. Горгієвскі та А. Баккером [16].

Автори розглядають два основні аспекти інтрапренерської поведінки: участь у створенні нових бізнесів і діяльність, спрямовану на стратегічне оновлення організації.

Особливо актуальним для українських наукових досліджень є опубліковане у 2025 році дослідження О. Креденцер, М. Горгієвскі та Ю. Домославської, присвячене перекладу, культурній адаптації та психометричній перевірці шкали EIS в Україні [6].

У дослідженні взяли участь 324 респонденти з різних секторів та типів організацій. Автори отримали підтвердження високої внутрішньої узгодженості української версії шкали та обґрунтували двофакторну модель, яка охоплює поведінку стратегічного оновлення і венчурну підприємницьку поведінку.

Зазначений результат має важливе методологічне значення для аспірантських досліджень, оскільки створює передумови використання адаптованого інструмента оцінювання внутрішньої підприємницької активності персоналу.

Водночас застосування шкали потребує врахування характеристик дослідницької вибірки, відповідності дослідницької мети та перевірки її вимірювальних властивостей у конкретному організаційному середовищі.

Необхідно також уникати ототожнення оцінки підприємницької поведінки персоналу з економічною результативністю внутрішніх стартапів.

Між ними можуть існувати взаємозв'язки, але їхній характер потребує окремого емпіричного дослідження.

2.8. Мотивація працівників до внутрішнього підприємництва

Результативність внутрішнього підприємництва значною мірою залежить від системи стимулювання та визнання працівників, які пропонують і реалізують інноваційні ідеї.

У сучасному менеджменті доцільно розмежовувати матеріальні, нематеріальні та організаційні стимули.

Матеріальне стимулювання може охоплювати премії за результативні інновації, винагороду за окремі результати, участь у погоджених програмах економічного стимулювання або інші форми заохочення.

Нематеріальне стимулювання включає професійне визнання, можливості кар'єрного розвитку, участь у перспективних проєктах, підвищення кваліфікації та розширення професійної самореалізації.

Організаційне стимулювання передбачає надання часу, доступу до обладнання, даних, експертної підтримки й обмежених ресурсних бюджетів для опрацювання інноваційних ідей.

Важливим є забезпечення справедливості системи оцінювання та винагородження.

Працівники повинні розуміти, за якими критеріями оцінюються пропозиції, які результати підлягають винагородженню та які права мають учасники командних інноваційних розробок.

Водночас надмірна орієнтація виключно на кількість поданих ідей може створювати небажані стимули.

Наприклад, працівники можуть подавати значну кількість формальних або недостатньо обґрунтованих пропозицій, якщо система винагороди не враховує їхньої практичної цінності.

Тому більш доцільним є поєднання стимулювання участі, якості інноваційних концепцій та фактичних результатів.

Особливого значення набуває також підтримка колективної підприємницької діяльності.

Якщо інноваційний результат створено міжфункціональною командою, система заохочення повинна враховувати внесок різних учасників, не перетворюючись на джерело конфліктів щодо авторства та розподілу винагород.

Відповідні положення доцільно формалізувати на етапі започаткування інноваційної ініціативи.

Таким чином, інструменти ініціювання інноваційних ідей працівниками повинні формувати цілісну систему організаційного залучення, цифрової інформаційної підтримки, підприємницького навчання, оцінювання, експериментування та мотивації, яка забезпечує перехід від індивідуальної творчої активності до стратегічно значущих інноваційних результатів.

3. Автономні команди та створення нових бізнес-напрямів

3.1. Автономні підприємницькі команди як організаційна форма інноваційного розвитку

Перехід від інноваційної ідеї працівника до створення нового продукту, бізнес-моделі або напряму діяльності потребує відповідного організаційного забезпечення. У сучасних умовах одним із важливих механізмів такого переходу є формування автономних підприємницьких команд.

Традиційні функціональні підрозділи підприємства переважно орієнтовані на виконання визначених операційних завдань, дотримання регламентованих процедур і забезпечення поточної результативності.

Натомість перспективні інноваційні ініціативи нерідко характеризуються невизначеністю технологічних рішень, майбутнього попиту, ресурсної потреби та способів отримання економічного результату.

У таких умовах надмірна формалізація управлінських процедур може обмежувати швидкість експериментування та здатність команди адаптувати початкову концепцію відповідно до отриманих результатів.

Тому для реалізації перспективних інноваційних ініціатив доцільним може бути створення спеціалізованих автономних команд.

Автономну внутрішньопідприємницьку команду доцільно визначати як організаційно сформовану групу працівників, якій у межах визначених стратегічних цілей, ресурсних обмежень і корпоративних правил делеговано повноваження щодо самостійного пошуку, розроблення, перевірки та реалізації перспективної інноваційної або бізнесової можливості.

Особливість такої команди полягає в поєднанні підприємницької ініціативи та корпоративної підзвітності.

З одного боку, команда повинна мати достатню автономію для ухвалення оперативних рішень, перевірки нових ідей, взаємодії з потенційними користувачами та коригування інноваційної концепції.

З іншого боку, її діяльність повинна відповідати корпоративним стратегічним пріоритетам, установленим ресурсним бюджетам, вимогам безпеки й правилам управління інтелектуальною власністю.

Тому автономія внутрішньої підприємницької команди не означає повної незалежності від підприємства. Вона передбачає делеговану свободу управлінських дій у межах заздалегідь погоджених параметрів.

У дослідженні Л. Вайса Leveraging New Business Innovation for Strategic Renewal: An Organizational Framework for Strategic Corporate Venturing розглядаються організаційні механізми корпоративного підприємництва як засобу стратегічного оновлення компаній [18]. Автор досліджує організаційні характеристики корпоративних венчурних структур, зіставляючи концептуальну модель із якісними даними 29 відповідних підрозділів.

Для стратегічного менеджменту це дослідження є важливим, оскільки підкреслює необхідність спеціального організаційного забезпечення нових бізнес-ініціатив, які суттєво відрізняються від поточної діяльності підприємства.

3.2. Принципи формування автономних підприємницьких команд

Формування автономних команд повинно ґрунтуватися на принципах стратегічної відповідності, компетентнісної різноманітності, обмеженої автономії, ресурсної визначеності, результативності та підзвітності.

Принцип стратегічної відповідності передбачає наявність чітко сформульованої проблеми або можливості, розв'язання якої має значення для довгострокового розвитку підприємства.

Принцип компетентнісної різноманітності передбачає залучення працівників, які володіють взаємодоповнюваними технологічними, економічними, маркетинговими, фінансовими та управлінськими знаннями.

Принцип обмеженої автономії забезпечує можливість самостійного ухвалення поточних рішень у межах погодженого бюджету, строків і правил.

Принцип ресурсної визначеності передбачає встановлення доступних фінансових, кадрових, інформаційних і технологічних ресурсів.

Принцип результативності вимагає визначення конкретних результатів кожного етапу реалізації підприємницької ініціативи.

Принцип підзвітності передбачає регулярне представлення результатів відповідальному керівнику або корпоративному комітету.

Важливим є також забезпечення організаційної взаємодії автономної команди з основними підрозділами підприємства.

Наприклад, команда внутрішнього стартапу може самостійно розробляти концепцію нового цифрового сервісу, але потребувати доступу до корпоративних даних, юридичного супроводу, фінансового забезпечення та технологічної інфраструктури.

Відсутність чітких механізмів такої взаємодії може створювати конфлікти ресурсних інтересів і затримки реалізації.

Тому під час формування автономної команди необхідно визначати не лише її внутрішні повноваження, а й порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

3.3. Організаційні моделі автономних команд і корпоративних венчурних структур

Залежно від характеру інноваційної ініціативи та масштабу передбачуваних змін підприємство може використовувати різні організаційні моделі.

Проєктна команда в межах функціонального підрозділу є доцільною для інновацій, які тісно пов'язані з основною діяльністю підприємства та не потребують значного організаційного відокремлення.

Міжфункціональна команда використовується для реалізації складних інновацій, які потребують взаємодії фахівців різних функціональних напрямів.

Автономний внутрішній стартап може створюватися для перевірки нової продуктової або бізнес-модельної можливості, яка характеризується значною невизначеністю.

Спеціалізований корпоративний венчурний підрозділ може забезпечувати систематичне створення й розвиток нових бізнес-напрямів.

Відокремлена корпоративна компанія може використовуватися у випадках, коли новий бізнес потребує самостійної управлінської структури, залучення окремих інвесторів або спеціалізованої моделі комерціалізації.

У сучасній європейській науковій літературі значна увага приділяється корпоративним венчурним структурам, які забезпечують поєднання підприємницької автономії з ресурсами великих організацій.

Зокрема, у дослідженні Є. П. К. Рігтерінга та М. А. Беренс аналізується вплив співпраці корпорацій зі стартапами на розвиток корпоративного підприємництва та організаційне оновлення [19].

Водночас співпраця з незалежними стартапами є зовнішньою формою корпоративної підприємницької діяльності й не повинна ототожнюватися з внутрішніми ініціативами персоналу.

Для систематизації переваг і обмежень окремих моделей використаємо табл. 9.7.

Таблиця 9.7 – Порівняльна характеристика організаційних моделей реалізації внутрішньопідприємницьких ініціатив

Організаційна модель	**Рівень автономії**	**Основні переваги**	**Основні обмеження**	**Доцільність застосування**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Функціональна проєктна група	Низький або помірний	Доступ до наявних ресурсів і процесів	Обмежена свобода експериментування	Вдосконалення наявної діяльності
Міжфункціональна команда	Помірний	Поєднання різних компетентностей	Складність координації учасників	Комплексні інноваційні проєкти
Автономний внутрішній стартап	Помірний або високий	Гнучкість і швидкість перевірки нових можливостей	Невизначеність результатів, конфлікти ресурсів	Нові продукти та бізнес-моделі
Корпоративний венчурний підрозділ	Підвищений	Систематичний розвиток нових напрямів	Потреба у спеціалізованому управлінні	Формування нових бізнесів
Відокремлена компанія	Визначається структурою власності та договорами	Самостійність управління, можливість залучення інвестицій	Правові та фінансові витрати відокремлення	Масштабування нового бізнесу

Організаційна модель	Рівень автономії	Основні переваги	Основні обмеження	Доцільність застосування
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Корпоративне партнерство зі стартапом	Договірна автономія сторін	Доступ до зовнішніх технологій і компетентностей	Договірні, інформаційні та координаційні ризики	Спільна розробка й освоєння нових можливостей

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 13–15; 18–20].

Наведені в табл. 9.7 моделі відображають різні способи організаційного забезпечення нових бізнес-ініціатив.

Водночас вибір організаційної форми не повинен ґрунтуватися виключно на прагненні надати команді максимальну автономію.

Наприклад, повне відокремлення нового бізнесу може ускладнювати доступ до корпоративних технологій, торговельної марки, каналів збуту та інших ресурсів.

З іншого боку, збереження інноваційної команди в межах традиційної функціональної структури може обмежувати її можливості швидко адаптувати продукт або бізнес-модель.

Тому управлінське рішення повинно враховувати співвідношення потреби в автономії та необхідності корпоративної інтеграції.

3.4. Створення нового бізнесу в межах діючого підприємства

Одним із важливих результатів внутрішнього підприємництва може бути створення нового бізнес-напряму без формування окремої юридичної особи.

У такому випадку новий напрям розвивається в межах існуючого підприємства, але може характеризуватися власною продуктовою концепцією, цільовим ринком, бюджетом, управлінською командою та показниками результативності.

Наприклад, виробниче підприємство може створити новий напрям цифрового сервісного обслуговування обладнання.

Початково такий напрям може виникнути як ініціатива інженерів і фахівців інформаційних технологій, які розробили концепцію дистанційного моніторингу технічного стану виробничого обладнання.

На першому етапі команда здійснює попереднє дослідження технічної здійсненності та потенційного попиту.

На другому етапі розробляється прототип цифрового сервісу.

На третьому етапі проводиться пілотне тестування з обмеженою кількістю користувачів.

На четвертому етапі здійснюється оцінювання комерційних можливостей та доцільності масштабування.

Після підтвердження перспективності підприємство може сформувати окремий сервісний напрям, який забезпечуватиме нове джерело доходів.

Зазначений приклад демонструє можливість переходу від технологічної ініціативи працівників до оновлення корпоративної бізнес-моделі.

Водночас необхідно враховувати, що новий бізнес-напрям повинен мати обґрунтовану економічну основу.

Для цього доцільно визначати цільових споживачів, ціннісну пропозицію, джерела доходів, структуру витрат, необхідні ресурси та ризики.

Одним із можливих інструментів є модель бізнес-логіки, яка охоплює створення, надання та отримання економічної цінності.

Важливе значення має також визначення взаємозв'язку нового напряму з чинним бізнесом.

Наприклад, сервісна діяльність може підвищувати привабливість основної продукції підприємства та забезпечувати додаткові доходи.

Водночас вона може потребувати нових компетентностей, окремої системи обслуговування клієнтів та спеціалізованих цифрових інструментів.

Тому створення нового напряму діяльності повинно супроводжуватися оцінюванням організаційної й ресурсної здійсненності.

3.5. Виокремлення нового бізнесу в самостійну організаційну структуру

За певних умов перспективна внутрішня підприємницька ініціатива може потребувати створення окремої юридичної особи.

Таке рішення може бути пов'язане з необхідністю залучення зовнішніх інвесторів, формування спеціалізованої управлінської структури, забезпечення самостійної ринкової діяльності або встановлення окремої системи розподілу економічних результатів.

У науковій літературі відповідні процеси можуть розглядатися через категорії spin-off, spin-out та корпоративного венчурного підприємництва.

Водночас ці терміни не є повністю тотожними й можуть використовуватися в різних інституційних і правових контекстах.

Для управлінського аналізу важливо розмежовувати два основні випадки.

Корпоративне відокремлення бізнесу передбачає створення або виділення юридично самостійної структури, у якій материнське підприємство може зберігати повний або частковий корпоративний контроль.

Самостійний бізнес, створений працівниками, передбачає формування окремого підприємства, яке може бути пов'язане з попередньою організацією технологічними, договірними або іншими відносинами, але не обов'язково перебуває під її корпоративним контролем.

Для внутрішнього підприємництва особливо важливим є запобігання неоднозначності щодо використання корпоративних технологій, інтелектуальної власності, обладнання, даних та інших

ресурсів.

Якщо новий бізнес створюється з використанням результатів, права на які належать материнському підприємству, необхідно визначити правову основу їх подальшого використання.

Це може передбачати передання майнових прав, ліцензування або інші договірні механізми.

Водночас факт участі працівника у створенні нового бізнесу не означає автоматичного виникнення у нього корпоративних прав на нову юридичну особу.

Такі права визначаються відповідними юридичними діями, установчими документами та договорами.

Створення відокремленої структури повинно супроводжуватися комплексним економічним, організаційним і правовим обґрунтуванням.

3.6. Розроблення алгоритму створення нового бізнес-напряму

Процес переходу від внутрішньої підприємницької ідеї до нового бізнес-напряму доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних управлінських етапів.

Для систематизації основних етапів використаємо табл. 9.8.

Таблиця 9.8 – Етапи створення нового бізнес-напряму на основі внутрішнього підприємництва

Етап	**Основні управлінські завдання**	**Результат**	**Контрольне рішення**
1	**2**	**3**	**4**
1. Виявлення можливості	Аналіз проблем, потреб і ринкових перспектив	Попередня бізнес-ідея	Доцільність поглибленого опрацювання
2. Формування команди	Визначення компетентностей, ролей і відповідальності	Підприємницька команда	Затвердження складу
3. Розроблення концепції	Визначення споживачів, продукту, бізнес-моделі	Бізнес-концепція	Стратегічна відповідність
4. Оцінювання ресурсів і ризиків	Аналіз витрат, технологій, компетентностей і загроз	Попереднє обґрунтування	Рішення про пілотне фінансування
5. Створення прототипу	Технічне й організаційне розроблення	Прототип або тестова версія	Технологічна здійсненність
6. Ринкова перевірка	Тестування попиту, перевірка бізнес-припущень	Результати експериментів	Продовження, зміна або припинення
7. Масштабування	Підготовка до розширення діяльності	План розвитку бізнесу	Затвердження організаційної форми
8. Організаційне оформлення	Розподіл ресурсів, прав, повноважень і відповідальності	Нова бізнес-одиниця або окрема структура	Рішення про запуск
9. Стратегічний контроль	Оцінювання економічних і стратегічних результатів	Аналітична оцінка діяльності	Коригування подальшого розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 15; 18–22].

На першому етапі здійснюється виявлення перспективної бізнес-можливості.

На другому етапі формується підприємницька команда та визначається керівник ініціативи.

На третьому етапі обґрунтовуються цільовий ринок, споживча цінність та можлива бізнес-модель.

На четвертому етапі здійснюється оцінювання ресурсних потреб, технологічної здійсненності та ризиків.

На п'ятому етапі ухвалюється рішення про початкове фінансування.

На шостому етапі проводяться розроблення й тестування продукту або сервісу.

На сьомому етапі оцінюються отримані результати та перспективи масштабування.

На восьмому етапі визначається організаційна форма подальшого розвитку: інтеграція в наявну діяльність, створення внутрішньої бізнес-одиниці або юридичне відокремлення.

На завершальному етапі здійснюються ресурсне забезпечення, практична реалізація та стратегічний контроль нового напряму.

Як свідчить табл. 9.8, створення нового бізнес-напряму повинно супроводжуватися послідовною перевіркою припущень щодо технологічної, ринкової та організаційної перспективності.

Водночас реалізація такого процесу не завжди має жорстко лінійний характер.

Наприклад, результати ринкового тестування можуть потребувати перегляду бізнес-моделі або повернення до попереднього етапу розроблення.

Тому важливо поєднувати управлінську дисципліну з можливістю адаптивного коригування підприємницької концепції.

3.7. Економічне оцінювання доцільності створення нового бізнес-напряму

Одним із важливих завдань корпоративного менеджменту є визначення економічної доцільності започаткування нового бізнес-напряму.

На початковому етапі доцільно оцінювати ринкову перспективність, прогноз доходів, структуру витрат, необхідні інвестиції та очікувані грошові потоки.

Для простих бізнес-моделей може використовуватися аналіз точки беззбитковості:

$$Q_{\text{беззб}} = \frac{F}{P - V},$$

де $Q_{\text{беззб}}$ – обсяг реалізації, необхідний для досягнення операційної беззбитковості;

F – постійні витрати;

P – ціна одиниці продукту або послуги;

V – змінні витрати на одиницю.

Формула застосовується за умов додатного маржинального доходу на одиницю та визначеного співвідношення ціни, витрат і обсягу реалізації.

Наприклад, умовне підприємство розглядає створення нового цифрового сервісу для виробничих компаній.

Постійні річні витрати на підтримку сервісу становлять 1,2 млн грн, ціна річного обслуговування одного клієнта – 120 тис. грн, а змінні витрати на його обслуговування – 40 тис. грн.

Точка беззбитковості становитиме:

$$Q_{\text{беззб}} = \frac{1\,200\,000}{120\,000 - 40\,000} = 15 \text{ клієнтів.}$$

За наведених припущень новий напрям повинен забезпечити щонайменше 15 клієнтів для покриття відповідних операційних витрат.

Водночас цей розрахунок не враховує початкові інвестиції в розроблення, вартість капіталу, податкові особливості, можливі зміни цін і витрат та ризики недосягнення запланованого попиту.

Тому для повноцінного інвестиційного обґрунтування необхідно додатково використовувати аналіз грошових потоків, NPV, сценарне оцінювання та методи управління ризиками.

Особливого значення набуває порівняння створення нового бізнес-напряму з альтернативним використанням корпоративних ресурсів.

Наприклад, підприємство повинно оцінити, чи забезпечуватиме інвестування в новий цифровий сервіс більшу сукупну стратегічну цінність порівняно з модернізацією основного виробництва або іншими перспективними інноваційними ініціативами.

3.8. Стратегічна інтеграція нового бізнесу в діяльність підприємства

Після підтвердження перспективності нової бізнес-ініціативи необхідно визначити спосіб її інтеграції в загальну корпоративну стратегію.

Особливого значення набуває узгодження нової діяльності з продуктовим портфелем, технологічними компетентностями, каналами збуту, фінансовими можливостями та управлінською структурою підприємства.

Водночас інтеграція не повинна автоматично означати повне підпорядкування нового бізнесу традиційним операційним процедурам.

Надмірна адміністративна регламентація може обмежувати підприємницьку гнучкість і можливості подальшого інноваційного розвитку.

З іншого боку, повна організаційна ізоляція може перешкоджати використанню корпоративних ресурсів і синергетичних ефектів.

Тому одним із ключових управлінських завдань є пошук оптимального співвідношення між підприємницькою автономією та корпоративною інтеграцією.

Для його визначення необхідно оцінювати технологічну спорідненість нового напряму з основним бізнесом, рівень ринкової невизначеності, потребу у спільних ресурсах, характер ризиків і перспективи подальшого розвитку.

Отже, автономні підприємницькі команди повинні розглядатися як організаційний механізм переходу від інноваційних ідей працівників до нових напрямів діяльності підприємства, результативність якого залежить від обґрунтованого поєднання управлінської самостійності, ресурсної підтримки, стратегічної узгодженості та корпоративного контролю.

4. Розподіл ресурсів, відповідальності та прав на інноваційні результати

4.1. Ресурсне забезпечення внутрішнього підприємництва

Ефективність внутрішнього підприємництва значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити перспективні ініціативи необхідними фінансовими, матеріально-технічними, кадровими, інформаційними, інтелектуальними та організаційними ресурсами.

На відміну від поточних операційних процесів, які характеризуються відносно прогнозованою структурою ресурсних потреб, внутрішні підприємницькі ініціативи часто функціонують в умовах значної невизначеності.

На початкових етапах може бути недостатньо інформації щодо технологічної здійсненності, майбутнього попиту, тривалості розроблення та обсягу необхідних інвестицій.

Тому традиційні механізми бюджетування не завжди забезпечують належну гнучкість внутрішньопідприємницької діяльності.

З одного боку, надмірна регламентація витрат може уповільнювати перевірку нових можливостей.

З іншого боку, необмежене використання корпоративних ресурсів може створювати фінансові втрати та конфлікти між основною діяльністю й перспективними інноваційними проєктами.

У таких умовах доцільним є використання поетапного ресурсного забезпечення, яке передбачає поступове збільшення обсягу фінансування залежно від результатів перевірки підприємницьких припущень.

На етапі формування ідеї підприємство може виділяти відносно невеликі ресурси для проведення первинного аналізу.

На етапі концептуального обґрунтування можуть фінансуватися дослідження ринку, розроблення бізнес-моделі та перевірка технологічної здійсненності.

На етапі створення прототипу потреба в ресурсах може збільшуватися через необхідність виконання дослідницьких і технологічних робіт.

Після підтвердження перспективності ініціативи здійснюється розгляд доцільності більш масштабних інвестицій.

Важливим є те, що фінансування наступного етапу повинно ґрунтуватися на отриманих результатах і збереженні стратегічної доцільності, а не лише на факті попереднього використання ресурсів.

Наприклад, якщо результати дослідницького експерименту засвідчують принципову технологічну неможливість реалізації початкового рішення, подальше фінансування без перегляду концепції може бути економічно необґрунтованим.

Водночас негативний результат експерименту може створювати цінні знання, які дозволятимуть уникати подібних витрат у майбутньому.

Ресурсне забезпечення внутрішнього підприємництва повинно поєднувати інвестиційну дисципліну, можливості експериментування та розвиток організаційних знань.

4.2. Механізми фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив

У системі корпоративного управління можуть використовуватися декілька основних механізмів фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив.

Корпоративний інноваційний бюджет передбачає формування спеціалізованого фонду, який використовується для підтримки перспективних інноваційних ідей працівників.

Цільове проєктне фінансування передбачає виділення ресурсів на конкретну підприємницьку ініціативу після оцінювання її стратегічної відповідності та перспективності.

Поетапне фінансування забезпечує поступове виділення ресурсів залежно від результатів попередніх етапів.

Внутрішнє конкурсне фінансування передбачає відбір підприємницьких команд за результатами презентації бізнес-ідей або інноваційних концепцій.

Партнерське фінансування може застосовуватися у випадках спільної реалізації інноваційних проєктів із технологічними партнерами, дослідницькими установами чи іншими учасниками.

Фінансування відокремленого бізнесу може передбачати корпоративні внески, залучення зовнішніх інвесторів та інші погоджені джерела капіталу.

При цьому необхідно забезпечити відповідність обраного механізму фінансування характеру підприємницької ініціативи.

Наприклад, відносно невеликий проєкт вдосконалення виробничого процесу може фінансуватися через функціональний інноваційний бюджет.

Натомість створення нового технологічного продукту з високою ринковою невизначеністю може потребувати поетапного фінансування та окремого механізму стратегічного контролю.

Для систематизації можливих моделей ресурсного забезпечення розглянемо табл. 9.9.

Таблиця 9.9 – Основні механізми ресурсного забезпечення внутрішнього підприємництва

Механізм	**Основні характеристики**	**Переваги**	**Основні обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Корпоративний інноваційний фонд	Попередньо визначений бюджет інноваційних ініціатив	Систематична підтримка ідей	Конкуренція за обмежені ресурси
Проєктне фінансування	Виділення коштів під конкретну ініціативу	Визначеність цілей і відповідальності	Ризик надмірної регламентації
Поетапне фінансування	Виділення ресурсів після контрольних перевірок	Обмеження ризиків, адаптивність	Потреба в регулярному оцінюванні
Внутрішній конкурс	Відбір команд на конкурентній основі	Стимулювання ініціативності	Ризик переваги презентаційних навичок над якістю ідей
Ресурсна підтримка підрозділів	Надання обладнання, фахівців і даних	Використання корпоративних компетентностей	Можливі конфлікти завантаження
Партнерське фінансування	Спільне фінансування з зовнішніми учасниками	Розширення ресурсної бази	Договірні та координаційні ризики
Фінансування окремого бізнесу	Корпоративний капітал і можливі зовнішні інвестиції	Потенціал масштабування	Потреба в окремому правовому та управлінському забезпеченні

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 15; 18–22].

Наведені в табл. 9.9 механізми можуть застосовуватися як самостійно, так і в комбінованому вигляді.

Наприклад, підприємство може використовувати корпоративний інноваційний фонд для початкового відбору ідей, а після підтвердження їхньої перспективності здійснювати поетапне фінансування конкретних внутрішніх стартапів.

Важливо також враховувати можливі непрямі ресурсні витрати.

Наприклад, участь висококваліфікованого інженера у внутрішньому стартапі може зменшувати його доступність для виконання поточних виробничих завдань.

Тому до ресурсного плану необхідно включати не лише прямі фінансові витрати, а й використання робочого часу та критичних компетентностей.

4.3. Організаційне розмежування повноважень і відповідальності

Однією з основних проблем внутрішнього підприємництва є необхідність забезпечення балансу між управлінською автономією підприємницьких команд і відповідальністю за використання корпоративних ресурсів.

Для цього необхідно чітко визначати компетенцію вищого керівництва, керівників функціональних підрозділів, внутрішніх підприємців, фінансових служб та інших учасників.

Вище керівництво визначає загальні стратегічні орієнтири, допустимі межі ризику, ресурсні бюджети та принципові рішення щодо розвитку нових бізнес-напрямів.

Корпоративний інноваційний комітет за наявності може здійснювати оцінювання підприємницьких ініціатив, визначення пріоритетів і контроль результативності.

Керівник внутрішнього стартапу відповідає за організацію роботи команди, перевірку підприємницьких припущень і досягнення погоджених результатів.

Функціональні підрозділи забезпечують спеціалізовані технологічні, кадрові, фінансові та інформаційні ресурси.

Юридична служба або відповідальний за управління інтелектуальною власністю забезпечує правове оформлення відповідних відносин і супровід використання результатів.

Для формалізації відповідальності може застосовуватися матриця RACI.

Вона передбачає розмежування виконавців (R), кінцево відповідальних осіб (A), учасників консультацій (C) та осіб, яких необхідно інформувати (I).

Водночас така матриця не підміняє посадові інструкції, внутрішні положення, трудові договори та інші юридично значущі документи.

Для ілюстрації можливого розподілу відповідальності використаємо табл. 9.10.

Таблиця 9.10 – Приклад матриці RACI для управління внутрішнім підприємницьким проєктом

Управлінський процес	**Вище керівництво**	**Інноваційний комітет**	**Керівник команди**	**Фінансова служба**	**Юридична служба**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Затвердження стратегічного напряму	A	R	C	C	I
Попереднє оцінювання ідеї	I	A	R	C	C
Розроблення підприємницької концепції	I	C	A/R	C	C
Затвердження бюджету	A	R	C	C	I
Реалізація пілотного проєкту	I	C	A/R	C	C
Правове оформлення інноваційних результатів	I	C	C	I	A/R
Моніторинг результатів	I	A	R	C	I
Рішення про масштабування	A	R	C	C	C

Управлінський процес	Вище керівництво	Інноваційний комітет	Керівник команди	Фінансова служба	Юридична служба
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Рішення про відокремлення бізнесу	A	R	C	C	C

Джерело: авторська навчально-методична модель. A – кінцева відповідальність; R – виконання; C – консультації; I – інформування. Конкретний розподіл залежить від організаційної структури та повноважень підприємства.

Наведена в табл. 9.10 матриця демонструє необхідність узгодження стратегічного, проєктного, фінансового та юридичного рівнів управління.

Водночас для кожного процесу необхідно встановлювати одного кінцево відповідального суб'єкта.

Особливо важливо розмежовувати право ухвалювати рішення щодо використання ресурсів та відповідальність за виконання погоджених завдань.

Наприклад, керівник внутрішнього стартапу може мати повноваження самостійно розподіляти затверджений бюджет між визначеними роботами, але не повинен одноосібно ухвалювати рішення про істотне збільшення загального фінансування без відповідного погодження.

Таким чином, автономія повинна поєднуватися з фінансовою дисципліною, прозорістю та організаційною підзвітністю.

4.4. Правове значення інтелектуальної власності у внутрішньому підприємництві

Розподіл прав на результати внутрішньопідприємницької діяльності є одним із найбільш складних питань організаційного та правового забезпечення інтрапренерства.

Це пов'язано з тим, що відповідні результати можуть створюватися працівниками в межах трудових відносин, із використанням корпоративних ресурсів, у процесі виконання службових завдань або під час реалізації спеціальних інноваційних проєктів.

При цьому необхідно розмежовувати авторство, майнові права, право на отримання винагороди та права на участь у новому бізнесі.

Авторство характеризує особистий творчий внесок особи у створення відповідного об'єкта.

Майнові права інтелектуальної власності визначають передбачені законом і договором можливості використання результату та розпорядження відповідними правами.

Винагорода може виникати на підставі закону, трудового або іншого договору чи корпоративної системи стимулювання.

Корпоративні права пов'язані з участю в юридичній особі та визначаються окремими правовими підставами.

Важливо, що створення інноваційної ідеї саме по собі не означає автоматичного виникнення правової охорони на будь-який її зміст.

Наприклад, авторське право охороняє оригінальну форму вираження твору, а не абстрактну ідею або принцип як такий.

Технічне рішення може охоронятися як винахід чи корисна модель за умови відповідності встановленим вимогам.

Комерційно цінна конфіденційна інформація може охоронятися в режимі комерційної таємниці за наявності необхідних правових передумов.

Правовий режим результату залежить від його характеру, обставин створення, наявних договорів і норм чинного законодавства.

В українській науковій літературі відповідні проблеми досліджуються, зокрема, у праці А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик «Авторське право як інструмент захисту інтелектуальної власності працівників закладів вищої освіти» [9]. Авторки розглядають питання захисту результатів інтелектуальної діяльності працівників в організаційному середовищі.

Хоча дослідження присвячене закладам вищої освіти, його проблематика є релевантною для розгляду трудових і організаційних відносин у сфері інтелектуальної власності.

Особливого значення набуває також праця А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик щодо інтелектуальної власності у стартапах і важливості патентування для малого бізнесу [10].

З позицій внутрішнього підприємництва зазначена проблематика пов'язана з визначенням правової основи подальшої комерціалізації технологічних результатів і можливістю їх використання новостворюваними бізнес-структурами.

4.5. Розподіл прав на службові твори в Україні

Під час організації внутрішнього підприємництва важливо враховувати правовий режим результатів, створених працівниками у зв'язку з виконанням трудових обов'язків.

В Україні відповідні правовідносини регулюються, зокрема, Цивільним кодексом України та Законом України «Про авторське право і суміжні права».

Згідно зі статтею 14 Закону України «Про авторське право і суміжні права» № 2811-IX, особисті немайнові авторські права на службовий твір належать працівникові, творчою працею якого створено такий твір.

Водночас майнові права на службовий твір за загальним правилом переходять до роботодавця з моменту його створення, якщо інше не передбачено законом, трудовим договором або іншим відповідним договором.

Закон також передбачає право автора службового твору на винагороду та особливості її визначення [24].

Важливо, що службовим вважається твір, створений працівником у зв'язку з виконанням обов'язків за трудовим договором.

Не кожний результат творчої діяльності працівника автоматично повинен визнаватися службовим лише через наявність трудових відносин.

Для встановлення відповідного правового режиму необхідно враховувати характер обов'язків, обставини створення результату та зміст договорів.

Стаття 440 Цивільного кодексу України також визначає особливості майнових прав на твори, створені у зв'язку з виконанням трудового договору [26].

Важливим є розмежування загального правила щодо об'єктів інтелектуальної власності, створених у межах трудових відносин, та спеціального регулювання окремих об'єктів.

Зокрема, стаття 429 Цивільного кодексу України передбачає загальний підхід до розподілу майнових прав на об'єкти, створені у зв'язку з виконанням трудового договору, із застереженням щодо особливостей, встановлених законом.

Для службових творів відповідні спеціальні правила встановлюються законодавством про авторське право та статтею 440 Кодексу.

Тому під час правового оформлення внутрішніх стартапів необхідно встановлювати конкретний вид створеного результату, а не застосовувати універсальне правило до всіх інноваційних об'єктів.

4.6. Правовий режим службових винаходів і корисних моделей

Окремого розгляду потребують технічні рішення, які можуть охоронятися як винаходи або корисні моделі.

Правові засади відповідних відносин визначає Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» № 3687-XII.

Відповідно до статті 9 цього Закону, право на державну реєстрацію службового винаходу або корисної моделі за загальним правилом має роботодавець винахідника, якщо інше не передбачено договором.

При цьому винахідник повинен подати роботодавцю письмове повідомлення про створений службовий винахід із належним описом його сутності.

Якщо право на реєстрацію належить роботодавцю, закон передбачає чотиримісячний строк від моменту отримання повідомлення для вчинення визначених дій, зокрема подання заявки, передання права на реєстрацію або прийняття рішення про збереження результату як конфіденційної інформації.

У межах визначеного законом порядку також передбачено укладення письмового договору щодо розміру та умов виплати винахідникові винагороди [25].

Важливим є те, що право авторства винахідника має особистий характер і не ототожнюється з майновими правами на використання відповідного технічного рішення.

Під час створення внутрішнього стартапу, який використовує новий винахід, необхідно окремо визначити автора, суб'єкта права на реєстрацію, відповідні майнові права, порядок винагородження та умови подальшого використання технології.

Особливо важливими є ці питання у випадку створення нової юридичної особи для комерціалізації результатів.

Наприклад, якщо службовий винахід створено працівниками материнського підприємства, а надалі передбачається передання його використання новій компанії, необхідно визначити відповідні договірні та правові підстави.

Сам факт створення нової компанії працівниками не означає автоматичного переходу до неї прав на службовий винахід.

4.7. Управління правами на різні види інноваційних результатів

У межах внутрішнього підприємництва можуть створюватися різні за правовою природою результати: програмне забезпечення, технічні рішення, промислові зразки, бази даних, технологічна документація, дизайнерські рішення, комерційні позначення, конфіденційні знання та інші об'єкти.

Для кожної категорії необхідно визначати відповідний правовий режим.

Особливого значення набуває розмежування охорони інтелектуальної власності та управлінського розподілу економічних результатів.

Наприклад, підприємство може володіти майновими правами на програмне забезпечення, створене внутрішнім стартапом, але окремо встановити систему преміювання його розробників.

Аналогічно, засновники нової юридичної особи можуть домовитися про участь працівників у капіталі бізнесу, але це не замінює оформлення прав на технології, які використовуватиме компанія.

У стандарті ISO 56005:2020 Innovation Management – Tools and Methods for Intellectual Property Management – Guidance розглядаються підходи до управління інтелектуальною власністю в межах інноваційної діяльності [23].

З позицій корпоративного менеджменту важливо забезпечувати ідентифікацію інноваційних результатів, документування обставин їх створення, визначення суб'єктів прав, вибір способів правової охорони та організацію подальшого використання.

Для систематизації основних аспектів правового забезпечення використаємо табл. 9.11.

Таблиця 9.11 – Управління правами на основні види результатів внутрішнього підприємництва

Результат діяльності	**Можливий правовий механізм**	**Ключове управлінське питання**
1	**2**	**3**
Оригінальний програмний код	Авторське право	Хто є автором і кому належать майнові права
Технічне рішення	Винахід або корисна модель за відповідності правовим вимогам	Право на реєстрацію, авторство, винагорода, використання
Дизайнерське рішення	Авторське право та/або промисловий зразок за наявності підстав	Визначення правової охорони та використання
Технологічна документація	Авторське право щодо охоронюваних елементів, режим конфіденційності	Доступ, використання, передання прав
Комерційно цінні знання	Комерційна таємниця за виконання правових умов	Забезпечення конфіденційності та контролю доступу
База даних	Відповідні механізми охорони залежно від її характеристик	Власність на дані, права на базу, умови використання
Торговельна марка	Державна реєстрація й інші передбачені законом підстави	Право на позначення та його використання
Бізнес-ідея або модель	Договірні механізми, охорона конкретних результатів та інформації	Які елементи можуть охоронятися та кому належать права
Результат спільної розробки	Договори про співпрацю, розподіл або ліцензування прав	Внесок учасників, право використання й комерціалізації

Джерело: авторська систематизація на основі [9; 10; 23–27]. Конкретний правовий режим визначається чинним законодавством, обставинами створення результату та змістом договорів.

Як свідчить табл. 9.11, управління правами на інноваційні результати не може обмежуватися одним універсальним корпоративним положенням.

Необхідно враховувати особливості конкретних об'єктів та забезпечувати належне документування відповідних правовідносин.

Важливо також, що доступ працівника до корпоративних ресурсів, даних або технологічної документації не означає автоматичного виникнення у нього права передавати такі ресурси третім особам.

Аналогічно, створення окремої компанії для розвитку інноваційної ідеї потребує перевірки правових підстав використання корпоративних результатів.

Тому управління інтелектуальною власністю повинно розглядатися як невід'ємна складова стратегічного й організаційного забезпечення внутрішнього підприємництва.

4.8. Розподіл економічних результатів та стимулювання внутрішніх підприємців

Ефективність внутрішнього підприємництва залежить також від здатності підприємства сформувати справедливу й економічно обґрунтовану систему розподілу результатів.

Важливо розмежовувати винагороду за професійні обов'язки, винагороду за створення окремих об'єктів інтелектуальної власності та підприємницькі стимули, пов'язані з успішною реалізацією інноваційної ініціативи.

Фіксована винагорода може використовуватися за створення або розроблення інноваційного рішення відповідно до умов договору.

Преміювання за результат може пов'язуватися з досягненням визначених технологічних, економічних або організаційних показників.

Преміювання за етапами передбачає виплату винагороди після проходження погоджених контрольних точок.

Участь у погодженому економічному ефекті може використовуватися за наявності обґрунтованого способу визначення такого ефекту й відповідних правових підстав.

Корпоративна участь у новому бізнесі може виникати у випадках, коли сторони домовляються про надання працівникам часток у новостворені юридичній особі або інші законні механізми участі.

Водночас такі форми не є взаємозамінними.

Наприклад, право винахідника на передбачену законом винагороду не слід ототожнювати з необов'язковою корпоративною премією або часткою в новому бізнесі.

Вони мають різні правові й економічні підстави.

Для формування результативної системи стимулювання важливим є визначення критеріїв результативності.

Наприклад, якщо команда створила нову виробничу технологію, система преміювання може враховувати її фактичне впровадження, скорочення витрат і підтверджені результати.

Якщо ж команда займається ранньою дослідницькою розробкою, доцільними можуть бути критерії перевірки технологічних припущень, створення прототипу або досягнення відповідного рівня технологічної готовності.

Важливим є запобігання ситуації, коли працівники змушені приховувати негативні результати експериментів через ризик втрати всієї винагороди.

Тому система стимулювання повинна підтримувати не лише комерційний успіх, а й добросовісність дослідницького процесу, якість перевірки припущень і відповідальне використання ресурсів.

4.9. Ризики внутрішнього підприємництва та механізми їх обмеження

Внутрішнє підприємництво створює нові стратегічні можливості, але водночас супроводжується низкою організаційних, фінансових, технологічних і правових ризиків.

Стратегічний ризик виникає у випадку недостатньої відповідності нових ініціатив довгостроковим корпоративним цілям.

Ресурсний ризик пов'язаний із перевищенням бюджетів, дефіцитом компетентностей або нераціональним використанням ресурсів.

Технологічний ризик характеризує можливість непідтвердження технічної здійсненності інноваційного рішення.

Ринковий ризик пов'язаний із недостатнім попитом або невідповідністю продукту потребам споживачів.

Організаційний ризик може виникати внаслідок конфліктів між автономною командою та функціональними підрозділами.

Кадровий ризик передбачає можливу втрату ключових учасників, перевантаження персоналу або недостатню готовність до реалізації нових напрямів.

Правовий ризик може виникати через невизначеність прав на інноваційні результати, порушення конфіденційності або неналежне оформлення договорів.

Репутаційний ризик може бути пов'язаний із невдалим запуском нового продукту, порушенням вимог безпеки або конфліктами між учасниками.

Для управління зазначеними ризиками необхідно використовувати комплекс превентивних заходів.

До них належать стратегічний відбір ініціатив, поетапне фінансування, встановлення меж автономії, ресурсне планування, правове оформлення результатів, перевірка технологічних і ринкових припущень та регулярний моніторинг.

Особливого значення набуває також формування механізмів припинення безперспективних ініціатив.

Своєчасне завершення проєкту, який не підтвердив основних припущень, може бути економічно обґрунтованим рішенням і дозволяти зберігати ресурси для перспективніших напрямів.

4.10. Оцінювання результативності внутрішнього підприємництва

Для забезпечення стратегічного контролю внутрішнього підприємництва доцільно сформувати систему показників, які характеризують не лише кількість інноваційних ідей, а й результати їхньої практичної реалізації.

Показники повинні охоплювати індивідуальний, командний, проєктний і корпоративний рівні.

На індивідуальному рівні можуть оцінюватися участь працівників у виявленні підприємницьких можливостей, розробленні нових концепцій та реалізації ініціатив.

На командному рівні важливими є показники міжфункціональної взаємодії, якості експериментування та досягнення погоджених результатів.

На проєктному рівні оцінюються технологічна здійсненність, виконання бюджету, результати пілотного тестування, комерційна перспективність та готовність до масштабування.

На корпоративному рівні визначається внесок внутрішнього підприємництва у формування нових продуктів, доходів, компетентностей і напрямів діяльності.

Для систематизації показників розглянемо табл. 9.12.

Таблиця 9.12 – Система показників оцінювання результативності внутрішнього підприємництва

Рівень оцінювання	**Основні показники**	**Управлінське значення**
1	**2**	**3**
Індивідуальний	Участь у підприємницьких ініціативах, поведінкові характеристики	Оцінювання підприємницької активності персоналу
Командний	Виконання етапів, якість взаємодії, результати перевірки припущень	Оцінювання організаційної результативності
Інноваційний	Кількість перевірених концепцій, прототипів і впроваджених інновацій	Оцінювання інноваційних результатів
Ресурсний	Використання бюджету, кадрове завантаження	Контроль ресурсної ефективності
Економічний	Додаткові доходи, скорочення витрат, грошові потоки	Оцінювання фінансової результативності
Стратегічний	Нові продукти, ринки, бізнес-напрями, конкурентні можливості	Визначення внеску в корпоративну стратегію
Організаційний	Розвиток підприємницьких компетентностей, інноваційної культури	Оцінювання довгострокової спроможності
Ризиковий	Критичні відхилення, непідтверджені припущення, правові інциденти	Оцінювання стійкості внутрішнього підприємництва

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 4–6; 16; 21; 22].

Як свідчить табл. 9.12, результативність внутрішнього підприємництва має комплексний характер і не може оцінюватися виключно за кількістю створених стартапів або нових продуктів.

Важливо встановлювати, яким чином підприємницька діяльність працівників сприяє досягненню довгострокових корпоративних цілей.

Наприклад, створення нового цифрового сервісу може характеризуватися позитивним економічним результатом, але його стратегічна значущість може бути ширшою, якщо він формує додаткові можливості для модернізації основного бізнесу.

Водночас для наукового дослідження необхідно відокремлювати очікуваний стратегічний ефект від фактично підтвердженого.

4.11. Інтегрована модель внутрішнього підприємництва та створення нових напрямів діяльності

Узагальнення теоретичних і прикладних положень дозволяє запропонувати інтегровану організаційно-управлінську модель розвитку внутрішнього підприємництва.

В основу моделі покладено поєднання п'яти взаємопов'язаних компонентів.

Стратегічний компонент охоплює визначення корпоративних цілей, перспективних напрямів розвитку та пріоритетних сфер підприємницького пошуку.

Кадрово-мотиваційний компонент передбачає розвиток підприємницьких компетентностей працівників, формування інноваційної культури та стимулювання ініціативності.

Інноваційно-пошуковий компонент забезпечує виявлення перспективних можливостей, генерування ідей та розроблення підприємницьких концепцій.

Організаційно-ресурсний компонент охоплює формування автономних команд, делегування повноважень, фінансування та правове забезпечення.

Контрольно-адаптивний компонент передбачає перевірку результативності, управління ризиками, оцінювання стратегічних ефектів і коригування подальших рішень.

У межах запропонованої моделі процес створення нового бізнес-напряму може бути представлений так: корпоративні стратегічні цілі; формування внутрішньопідприємницького середовища; розвиток підприємницьких компетентностей і мотивації працівників; виявлення інноваційних можливостей; ініціювання та збір ідей; експертний відбір перспективних пропозицій; формування автономних підприємницьких команд; розроблення інноваційної концепції та бізнес-моделі; перевірка стратегічної відповідності, ресурсів і ризиків; визначення прав на інноваційні результати; поетапне фінансування; прототипування й пілотне тестування; оцінювання технологічної та ринкової перспективності; вибір організаційної форми нового напряму; створення внутрішньої бізнес-одиниці або відокремленої структури; моніторинг результативності; адаптивне коригування та організаційне навчання.

Принциповою особливістю запропонованої моделі є поєднання індивідуальної підприємницької поведінки працівників, організаційних механізмів підтримки та корпоративного стратегічного управління.

Водночас модель передбачає можливість переходу від локальних інноваційних ідей до створення нових бізнес-напрямів, які можуть впливати на довгострокову траєкторію розвитку підприємства.

Для дисертаційного дослідження перспективним є встановлення взаємозв'язків між підприємницькою активністю працівників, організаційною підтримкою, рівнем автономії та результативністю створення нових напрямів діяльності.

Наприклад, можна сформулювати припущення щодо позитивного впливу організаційної підтримки на підприємницьку поведінку персоналу.

Іншим можливим напрямом є дослідження того, чи опосередковує автономія команд зв'язок між корпоративною підтримкою та результативністю внутрішніх стартапів.

Водночас необхідно враховувати, що надмірна автономія може створювати координаційні ризики, а недостатня – обмежувати можливості експериментування.

Тому відповідні взаємозв'язки можуть мати нелінійний або ситуаційно залежний характер.

Для емпіричної перевірки зазначених припущень можуть використовуватися анкетні дослідження, кейс-аналіз, економетричне моделювання, структурне моделювання та порівняльне дослідження підприємств із різними організаційними моделями інтрапренерства.

При цьому необхідно забезпечувати коректне розмежування теоретичних конструктів, належне вимірювання результативності та врахування галузевих і ресурсних особливостей підприємств.

Внутрішнє підприємництво повинно розглядатися як інтегрований організаційно-управлінський механізм стратегічного оновлення, який поєднує підприємницьку ініціативу працівників, автономію команд, корпоративні ресурси, правове забезпечення результатів та систему адаптивного контролю для створення нових продуктів, бізнес-моделей і напрямів діяльності підприємства.

Висновки до теми 9

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що внутрішнє підприємництво є важливим механізмом стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, який забезпечує залучення підприємницького потенціалу працівників до формування нових продуктів, технологій, бізнес-моделей і перспективних напрямів діяльності. Його результативність визначається не лише індивідуальною ініціативністю персоналу, а й здатністю підприємства створювати належні організаційні, ресурсні, мотиваційні та правові умови для практичної реалізації інноваційних можливостей.

По-перше, внутрішнє підприємництво необхідно розглядати як інтегровану складову корпоративного стратегічного управління, яка поєднує ініціативність працівників із довгостроковими цілями підприємства. На відміну від традиційного функціонального менеджменту, внутрішнє підприємництво передбачає активне виявлення нових можливостей, пошук альтернативних способів створення економічної цінності та формування перспективних напрямів розвитку. Водночас воно не замінює корпоративну стратегію, а може виступати як інструментом її реалізації, так і джерелом стратегічного оновлення.

По-друге, розвиток внутрішнього підприємництва потребує формування системи організаційного залучення працівників до інноваційної діяльності. Особливого значення набувають корпоративні системи інноваційних пропозицій, цифрові платформи управління ідеями, міжфункціональні майстерні, конкурси, хакатони, акселераційні програми та механізми підприємницького навчання. Їх використання повинно супроводжуватися прозорими процедурами оцінювання,

забезпеченням інформаційної взаємодії, підтримкою ініціативності та формуванням справедливої системи визнання результатів.

По-третє, результативність внутрішнього підприємництва визначається здатністю підприємства забезпечувати перехід від окремих інноваційних ідей до організаційно оформлених підприємницьких ініціатив. Важливим є послідовне обґрунтування перспективності ідей, формування концепцій, перевірка технологічних і ринкових припущень, ресурсне забезпечення та поетапна реалізація. При цьому необхідно розмежовувати інтенсивність генерування ідей та фактичну економічну й стратегічну результативність їхнього впровадження.

По-четверте, важливим організаційним механізмом внутрішнього підприємництва є формування автономних підприємницьких команд, які забезпечують гнучкість, міжфункціональну взаємодію та можливість перевірки нових бізнесових концепцій. Водночас управлінська автономія повинна поєднуватися з чітким визначенням стратегічного призначення команди, ресурсних бюджетів, відповідальності та контрольних результатів. Особливого значення набуває збалансування підприємницької самостійності й корпоративної інтеграції.

По-п'яте, створення нових напрямів діяльності на основі внутрішнього підприємництва може здійснюватися через розвиток нових продуктів у межах існуючих підрозділів, формування внутрішніх стартапів, створення спеціалізованих бізнес-одиниць або відокремлених юридичних структур. Вибір відповідної моделі повинен залежати від технологічної й ринкової перспективності ініціативи, ресурсних можливостей, потреби в автономії, характеру корпоративних зв'язків і ризиків.

По-шосте, ефективне управління внутрішнім підприємництвом потребує формування прозорої системи ресурсного забезпечення, розподілу повноважень і відповідальності. Доцільним є використання поетапного фінансування, формалізованих процедур стратегічного відбору, матриць відповідальності, контрольних точок і механізмів адаптивного перегляду управлінських рішень. Особливе значення має забезпечення відповідності між підприємницькою автономією команди та її відповідальністю за використання корпоративних ресурсів.

По-сьоме, важливою складовою внутрішнього підприємництва є правове оформлення результатів інноваційної діяльності. Необхідно розмежовувати особисті немайнові права творців, майнові права на відповідні об'єкти, договірну й передбачену законодавством винагороду, а також можливі корпоративні права учасників новостворених бізнес-структур. Системне управління інтелектуальною власністю повинно забезпечувати належну правову охорону інновацій, мінімізацію конфліктів між працівниками й роботодавцями та створення передумов для подальшого використання й комерціалізації результатів.

По-восьме, наукові дослідження внутрішнього підприємництва повинні ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, ресурсно-компетентнісного, організаційного, поведінкового та інституційного підходів. Перспективними напрямами є дослідження взаємозв'язків між підприємницькою поведінкою працівників, організаційною культурою, автономією команд, ресурсним забезпеченням і результативністю формування нових бізнес-напрямів.

Для українських підприємств внутрішнє підприємництво набуває особливого значення в умовах технологічного оновлення, обмеженості інвестиційних ресурсів, дефіциту кваліфікованих кадрів, воєнних ризиків і необхідності пошуку нових джерел конкурентоспроможності. У таких обставинах залучення підприємницького потенціалу персоналу може сприяти не лише розвитку інновацій, а й формуванню організаційної адаптивності та стійкості підприємства.

Важливим методологічним орієнтиром є також дослідження Л. Л. Литвиненко щодо адаптації європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами, у якому підкреслюється значення корпоративного лідерства, професійного розвитку, партисипативного управління, мотивації та інтегрованих комунікацій [3].

Внутрішнє підприємництво як складову стратегічного та інноваційного менеджменту доцільно розглядати як інтегрований організаційно-управлінський процес, який забезпечує перетворення підприємницького потенціалу працівників на нові продукти, технології, бізнес-моделі та напрями діяльності через розвиток інноваційної культури, створення автономних команд, ресурсне забезпечення, розподіл відповідальності й прав на результати та адаптивний контроль стратегічної результативності.

Література

Українські наукові джерела

1. Ангелко І. В. Інтрапренерство як ефективна форма розвитку інноваційної діяльності: особливості застосування та механізми реалізації. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т. 22, вип. 2 (54). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292502.

2. Грудзевич Ю. І. Послідовність реалізації інтрапренерства на підприємствах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 3. С. 81–89. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-81-89.

3. Литвиненко Л. Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2014. № 39. URL: https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/7828.

4. Домославська Ю. П. Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу організацій: поняття та основні підходи до аналізу. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 1 (34). С. 53–62. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.5.

5. Домославська Ю. П. Дослідження підприємницьких якостей персоналу бізнес-організацій як чинника розвитку їхньої внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2026. № 1 (38). DOI: https://doi.org/10.31108/2.2026.1.38.16.

6. Kredentser O., Gorgievski M., Domoslavska Y. Translation, Cultural Adaptation and Psychometric Validation of the Employee Intrapreneurship Scale in Ukraine. East European Journal of Psycholinguistics. 2025. Vol. 12, No. 2. P. 243–260. URL: https://eejpl.vnu.edu.ua/index.php/eejpl/article/view/976.

7. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

8. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

9. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Авторське право як інструмент захисту інтелектуальної власності працівників закладів вищої освіти. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 2. С. 130–133. URL: https://www.lsej.org.ua/index.php/2-uncategorised/171-2-2024.

10. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 263–274. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274.

11. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

12. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О., Доренська А. О. та ін. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 208 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13947.

Європейські та міжнародні наукові дослідження

13. de Jong J., Wennekers S. Intrapreneurship: Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour. EIM Business and Policy Research. 2008. Scales Research Reports H200802. URL: https://ideas.repec.org/p/eim/papers/h200802.html.

14. Antoncic B., Hisrich R. D. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing. 2001. Vol. 16, No. 5. P. 495–527. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3.

15. Burgelman R. A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. Management Science. 1983. Vol. 29, No. 12. P. 1349–1364. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349.

16. Gawke J. C., Gorgievski M. J., Bakker A. B. Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). European Management Journal. 2019. Vol. 37, No. 6. P. 806–817. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001.

17. Reibenspiess V., Drechsler K., Eckhardt A., Wagner H.-T. Tapping into the Wealth of Employees' Ideas: Design Principles for a Digital Intrapreneurship Platform. Information & Management. 2022. Vol. 59, No. 3. Article 103287. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103287.

18. Weiss L., Kanbach D. K. Leveraging New Business Innovation for Strategic

Renewal: An Organizational Framework for Strategic Corporate Venturing. Creativity and Innovation Management. 2023. Vol. 32, No. 2. P. 316–339. DOI: https://doi.org/10.1111/caim.12553.

19. Rigtering J. P. C., Behrens M. A. The Effect of Corporate–Start-Up Collaborations on Corporate Entrepreneurship. Review of Managerial Science. 2021. Vol. 15. P. 2427–2454. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-021-00443-2.

20. van de Vrande V., Kuiper C. How Corporate Venturing Adds Value to Open Innovation. The Oxford Handbook of Open Innovation. Oxford University Press, 2024. P. 266–284. DOI: https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.17.

Міжнародні стандарти та методологічні джерела

21. International Organization for Standardization. ISO 56007:2023. Innovation Management – Tools and Methods for Managing Opportunities and Ideas – Guidance. Geneva : ISO, 2023. URL: https://www.iso.org/standard/75068.html.

22. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

23. International Organization for Standardization. ISO 56005:2020. Innovation Management – Tools and Methods for Intellectual Property Management – Guidance. Geneva : ISO, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/72761.html.

Нормативно-правові джерела України

24. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. Ст. 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20.

25. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. Ст. 8–9. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12.

26. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Ст. 429, 440. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

Додаткове джерело з управління інтелектуальною власністю

27. World Intellectual Property Organization. A Step-by-Step IP Strategy Checklist for SMEs. URL: https://www.wipo.int/en/web/business/checklist.

Методична примітка. У лекції використано теоретичні положення українських і міжнародних наукових праць, чинних нормативно-правових актів та стандартів управління інноваціями. Запропоновані класифікації, організаційні матриці, алгоритми, інтегрована модель і числові приклади мають авторський навчально-методичний характер.

Для використання запропонованих підходів у дисертаційному дослідженні необхідно додатково обґрунтувати систему змінних і показників, сформувати інформаційну базу, визначити методи оцінювання результативності та здійснити емпіричну перевірку сформульованих дослідницьких припущень.

Правові положення викладено відповідно до перевіреного законодавства України станом на 8 листопада 2026 року. Для застосування їх у конкретних трудових, договірних або корпоративних відносинах необхідно враховувати вид інноваційного результату, обставини його створення та чинні договори.

Тема 10.
УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ

План теми:

1. Управління дослідженнями й розробками відповідно до стратегічних пріоритетів.
2. Етапи впровадження та комерціалізації інноваційних результатів.
3. Механізми створення цінності та взаємодії з користувачами.
4. Оцінювання соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових наслідків.

1. Управління дослідженнями й розробками відповідно до стратегічних пріоритетів

1.1. Економіко-управлінська сутність досліджень і розробок у системі інноваційного розвитку підприємства

Сучасний стратегічний розвиток підприємств дедалі більше залежить від їхньої здатності створювати, накопичувати, інтегрувати та практично використовувати нові знання. В умовах цифровізації, технологічних трансформацій і посилення глобальної конкуренції науково-дослідна та дослідно-конструкторська діяльність стає важливим джерелом формування інноваційних продуктів, технологічних компетентностей, нових бізнес-моделей і довгострокових конкурентних переваг.

Водночас наявність науково-технологічних розробок сама по собі не гарантує підвищення економічної результативності підприємства. Значна частина дослідницьких результатів потребує додаткового технологічного опрацювання, перевірки ринкової перспективності, організаційної адаптації та формування належних механізмів упровадження.

За таких умов особливого значення набуває управління дослідженнями й розробками як стратегічно орієнтований процес, який забезпечує зв'язок між науково-технологічним пошуком та довгостроковими потребами підприємства.

У міжнародній методології для позначення досліджень і розробок використовується поняття Research and Development (R&D).

Відповідно до Frascati Manual 2015, підготовленого Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), дослідження і розробки охоплюють творчу й систематичну діяльність, спрямовану на збільшення обсягу знань і формування нових способів їх використання. Для віднесення діяльності до R&D вона повинна відповідати п'яти основним характеристикам: новизні, творчому характеру, невизначеності, систематичності та можливості передавання або

відтворення отриманих результатів [14].

Зазначені критерії дозволяють розмежовувати науково-дослідну діяльність і звичайне вдосконалення наявних технологічних або організаційних процесів.

Наприклад, розроблення принципово нового технологічного способу оброблення матеріалів, яке передбачає проведення експериментів і подолання науково-технологічної невизначеності, може відповідати характеристикам R&D.

Натомість стандартне налаштування придбаного обладнання відповідно до відомих технічних інструкцій не обов'язково належить до досліджень і розробок. Водночас воно може бути складовою ширшої інноваційної діяльності підприємства.

У цьому контексті важливо розмежовувати поняття дослідження, розроблення, інноваційної діяльності, впровадження та комерціалізації.

Дослідження спрямоване передусім на отримання нових знань.

Розроблення передбачає використання знань для створення нових або істотно вдосконалених рішень.

Інноваційна діяльність охоплює ширшу сукупність процесів, пов'язаних із розробленням, підготовкою, впровадженням і використанням нововведень.

Впровадження передбачає фактичне використання нового або істотно вдосконаленого рішення.

Комерціалізація пов'язана з формуванням економічної цінності та механізмів її отримання внаслідок використання результатів інноваційної діяльності.

Принципове значення має положення Oslo Manual 2018, згідно з яким інновація відрізняється від ідеї або винаходу необхідністю практичного впровадження: новий продукт має бути доступним потенційним користувачам, а новий бізнес-процес – фактично використовуватися організацією [15].

Управління дослідженнями й розробками доцільно визначати як стратегічно орієнтований процес планування, організації, ресурсного забезпечення, координації, контролю та оцінювання науково-технологічної діяльності підприємства, спрямований на формування нових знань і розробок, які створюють передумови для реалізації інноваційних пріоритетів і досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Важливою особливістю такого визначення є поєднання науково-технологічної результативності з корпоративною стратегічною спрямованістю.

1.2. Види досліджень і розробок та їхнє стратегічне призначення

У міжнародній методології Frascati Manual розмежовуються фундаментальні дослідження, прикладні дослідження та експериментальні розробки [14].

Фундаментальні дослідження спрямовані на отримання нових знань про основні закономірності явищ і процесів без обов'язкової орієнтації на конкретне практичне застосування.

Прикладні дослідження передбачають отримання нових знань для досягнення визначеної практичної мети або розв'язання конкретної проблеми.

Експериментальні розробки ґрунтуються на наявних наукових і практичних знаннях та спрямовані на створення нових або вдосконалених продуктів і процесів.

Водночас ці види діяльності не обов'язково формують жорстку лінійну послідовність. Наприклад, прикладне дослідження може створювати нові фундаментальні питання, а результати експериментальних розробок – зумовлювати необхідність проведення додаткових досліджень.

Управлінська специфіка кожного виду визначається характером очікуваного результату, невизначеністю, часовим горизонтом і ресурсною потребою. Для систематизації основних видів R&D та їхнього значення для стратегічного розвитку підприємства розглянемо табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Порівняльна характеристика видів досліджень і розробок у системі стратегічного інноваційного розвитку підприємства

Вид діяльності	**Основне призначення**	**Характер результату**	**Управлінські особливості**
1	**2**	**3**	**4**
Фундаментальні дослідження	Отримання принципово нових знань	Наукові результати, закономірності, теоретичні положення	Тривалий горизонт, висока наукова невизначеність
Прикладні дослідження	Розв'язання визначеної практичної проблеми	Нові технічні принципи, методи, концепції	Орієнтація на практичну потребу, перевірка гіпотез
Експериментальні розробки	Створення нового або вдосконаленого продукту чи процесу	Прототип, експериментальне рішення, технологічна документація	Випробування, оцінювання технічної здійсненності
Підготовка до впровадження	Забезпечення практичного використання результатів	Виробнича, організаційна та комерційна готовність	Масштабування, підготовка персоналу, ресурсне планування
Упровадження інновації	Фактичне використання нового рішення	Новий продукт або бізнес-процес у використанні	Контроль результативності й відповідності очікуванням

Джерело: авторська систематизація на основі [14; 15; 16]. Останні два рядки характеризують суміжні етапи інноваційної діяльності й не є окремими видами R&D за Frascati Manual.

Як свідчить табл. 10.1, різні види досліджень і розробок потребують неоднакових критеріїв оцінювання результативності. Наприклад, фундаментальне дослідження недоцільно оцінювати виключно за короткостроковим фінансовим результатом.

Для прикладних досліджень важливими є практична значущість отриманих знань і можливість їх використання для розв'язання

конкретних технологічних проблем.

Результативність експериментальних розробок може оцінюватися через досягнення визначених технічних характеристик, створення прототипу та підтвердження його працездатності.

Водночас практичне впровадження потребує додаткового оцінювання економічних, організаційних і ринкових результатів.

Управління R&D повинно передбачати диференційований підхід до планування, фінансування та оцінювання різних дослідницьких напрямів.

1.3. Узгодження досліджень і розробок із корпоративними стратегічними пріоритетами

Одним із ключових завдань сучасного інноваційного менеджменту є забезпечення стратегічної узгодженості дослідницької діяльності підприємства.

Практична проблема полягає в тому, що результати науково-технологічного пошуку можуть характеризуватися високою дослідницькою цінністю, але недостатньо відповідати поточним або перспективним потребам підприємства.

Наприклад, дослідницький підрозділ може розробляти технологію з високим рівнем наукової новизни, але підприємство не матиме необхідних виробничих компетентностей, фінансових ресурсів або ринкових можливостей для її подальшого впровадження.

У такому випадку відсутність стратегічної узгодженості може обмежувати практичну результативність дослідницьких витрат.

Водночас необхідно уникати протилежної крайності, коли дослідження й розробки повністю підпорядковуються лише короткостроковим виробничим потребам.

Надмірна концентрація на поточних завданнях може знижувати здатність підприємства формувати принципово нові технологічні та ринкові можливості.

Тому стратегічне управління R&D повинно забезпечувати баланс між підтримкою наявної діяльності та перспективними науково-технологічними напрямами.

У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко, присвяченому інноваційному капіталу й інноваційній культурі, обґрунтовується значення ресурсно-компетентнісних та організаційних передумов визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку [11].

З позицій управління R&D це означає необхідність оцінювати не лише перспективність дослідницької ідеї, а й можливості підприємства реалізувати її результати.

Особливого значення набуває зв'язок між корпоративними цілями, інноваційними пріоритетами, дослідницькими програмами та очікуваними результатами.

Наприклад, стратегічна ціль підвищення продуктивності може бути реалізована через дослідження нових виробничих технологій, автоматизацію технологічних операцій і розроблення систем прогнозування технічних відмов.

Стратегічна ціль освоєння міжнародних ринків може потребувати дослідження нових матеріалів, розроблення продуктів із відповідними характеристиками та адаптації технологій до вимог цільових ринків.

Для систематизації зазначеного зв'язку розглянемо табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Узгодження корпоративних стратегічних цілей із напрямами досліджень і розробок

Корпоративна стратегічна ціль	**Пріоритетний напрям R&D**	**Очікуваний дослідницький результат**	**Можливий стратегічний ефект**
1	**2**	**3**	**4**
Підвищення продуктивності	Нові технології та автоматизація	Технологічне рішення, прототип системи	Скорочення витрат і тривалості операцій
Розширення продуктового портфеля	Розроблення нових продуктів	Прототип нового продукту	Освоєння нових сегментів ринку
Цифрова трансформація	Аналітика даних, цифрові технології	Програмні рішення, моделі оброблення даних	Підвищення якості управлінських рішень
Екологічна модернізація	Ресурсозберігаючі технології	Нові матеріали, технологічні рішення	Скорочення ресурсомісткості
Підвищення організаційної стійкості	Технології прогнозування та резервування	Системи раннього попередження, нові технічні рішення	Зменшення втрат від порушень діяльності
Диверсифікація	Перспективні технологічні платформи	Нові технологічні компетентності	Формування майбутніх бізнес-напрямів

Джерело: авторська систематизація на основі [3; 5; 6; 11; 16; 21].

Наведене в табл. 10.2 узгодження дозволяє встановлювати логічний зв'язок між дослідницькою діяльністю та стратегічними результатами.

Однак причинний зв'язок між розробленням технології та підвищенням економічної результативності не слід вважати автоматично підтвердженим.

Для його встановлення необхідно оцінювати можливості практичного впровадження, ринковий попит, ресурсну здійсненність та організаційні передумови використання результату.

Тому стратегічне планування R&D повинно поєднувати науково-технологічний аналіз із економічним і управлінським обґрунтуванням.

1.4. Організаційні моделі управління дослідженнями й розробками

У сучасній практиці підприємства можуть використовувати різні організаційні моделі управління R&D.

Централізована модель передбачає здійснення досліджень і розробок у межах спеціалізованого корпоративного підрозділу, який координує основні дослідницькі програми та ресурсні бюджети.

Її перевагою є можливість забезпечення стратегічної узгодженості, концентрації спеціалізованих компетентностей і належного контролю дослідницьких ресурсів.

Водночас централізація може ускладнювати своєчасне врахування потреб окремих продуктових або виробничих підрозділів.

Децентралізована модель передбачає виконання дослідницьких завдань безпосередньо у функціональних або бізнесових підрозділах.

Вона дозволяє забезпечувати тісний зв'язок досліджень із практичними проблемами, але може спричиняти дублювання робіт та недостатню координацію технологічних напрямів.

Матрична модель поєднує централізоване визначення стратегічних дослідницьких пріоритетів із залученням фахівців різних підрозділів до виконання конкретних програм і проєктів.

Партнерська модель передбачає співпрацю із зовнішніми науковими установами, університетами, інжиніринговими компаніями та іншими учасниками інноваційного середовища.

Відкрита модель інноваційного розвитку дозволяє цілеспрямовано використовувати внутрішні й зовнішні потоки знань для розроблення та впровадження інновацій.

Особливого значення набуває концепція відкритих інновацій Г. Чесбро, відповідно до якої підприємства можуть формувати інноваційні результати через поєднання внутрішніх розробок, зовнішніх технологічних можливостей і різних способів комерціалізації.

У дослідженні В. Панченка, Р. Іванової, Н. Фединець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гука розглядаються методологічні підходи до планування інноваційної та виробничої діяльності підприємств із використанням функціонального моделювання [5].

Зазначені положення підкреслюють важливість організаційного узгодження дослідницьких і виробничих процесів для досягнення стратегічних результатів.

Для порівняння можливих організаційних моделей розглянемо табл. 10.3.

Таблиця 10.3 – Порівняльна характеристика організаційних моделей управління R&D

Організаційна модель	**Основні переваги**	**Основні обмеження**	**Доцільність застосування**
1	**2**	**3**	**4**
Централізована	Концентрація компетентностей, стратегічний контроль	Можлива віддаленість від практичних потреб	Великі міжфункціональні дослідницькі програми
Децентралізована	Гнучкість, зв'язок із конкретними бізнес-потребами	Дублювання робіт, складність координації	Прикладні розробки окремих підрозділів
Матрична	Поєднання спеціалізацій і спільних ресурсів	Конфлікти відповідальності, координаційні витрати	Складні міжфункціональні проєкти
Партнерська	Доступ до зовнішніх знань і технологій	Договірні та інформаційні ризики	Спільні дослідження, дефіцит власних

Організаційна модель	Основні переваги	Основні обмеження	Доцільність застосування
1	**2**	**3**	**4**
			компетентностей
Відкритих інновацій	Розширення джерел і способів використання знань	Складність управління правами та взаємодією	Технологічні екосистеми, нові ринки
Комбінована	Адаптація організаційних механізмів до різних R&D-завдань	Потреба в узгоджених процедурах управління	Диверсифіковані інноваційні портфелі

Джерело: авторська систематизація на основі [5; 6; 9; 16–18; 20].

Як свідчить табл. 10.3, жодна організаційна модель не є універсально оптимальною.

Вибір повинен визначатися масштабом підприємства, характером дослідницьких завдань, технологічною складністю, ресурсними можливостями та потребою в залученні зовнішніх партнерів.

Особливо перспективним може бути комбінований підхід, за якого стратегічні дослідницькі пріоритети визначаються на корпоративному рівні, а виконання окремих проєктів здійснюється внутрішніми командами або за участю зовнішніх наукових партнерів.

1.5. Управління знаннями як основа результативності R&D

Важливою особливістю досліджень і розробок є те, що їхнім безпосереднім результатом можуть бути не лише матеріальні технологічні рішення, а й нові знання.

У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної, Н. С. Ілляшенко та Д. В. Райко «Комерціалізація знань в інноваційному процесі промислових підприємств» розкривається подвійна роль знань в інноваційному процесі: вони виступають одночасно основою прийняття управлінських рішень і результатом дослідницької діяльності [6].

Автори також розглядають механізми продукування, використання та комерціалізації знань, а також особливості стратегій інноваційного розвитку українських промислових підприємств.

Важливе методологічне значення має розмежування створення знань і перетворення їх на економічну цінність. Наприклад, результати лабораторного експерименту можуть мати наукове значення, але ще не бути готовими до використання в промисловому виробництві.

Натомість систематизовані технологічні знання, які дозволяють скоротити виробничі втрати, можуть створювати економічну цінність навіть без продажу відповідної технології зовнішньому споживачеві.

Тому система управління R&D повинна забезпечувати накопичення, документування, передавання та практичне використання дослідницьких результатів.

До основних управлінських інструментів належать корпоративні бази знань, реєстри технологічних розробок, документація експериментальних результатів, міжфункціональні експертні групи, спільні дослідницькі проєкти та процедури управління інтелектуальною власністю.

Особливого значення набуває формування організаційної пам'яті.

Наприклад, якщо дослідницький проєкт не досяг початково визначених технологічних параметрів, отримані результати можуть використовуватися для уточнення наступних розробок.

Водночас підприємство повинно розмежовувати знання, які доцільно поширювати всередині організації, та інформацію, яка потребує правової охорони або збереження конфіденційності.

1.6. Портфельне управління R&D і ресурсне забезпечення дослідницьких програм

Управління дослідженнями й розробками повинно здійснюватися з урахуванням обмеженості ресурсів підприємства та необхідності підтримання балансу між різними дослідницькими напрямами.

Для цього доцільно використовувати портфельний підхід, який передбачає формування сукупності дослідницьких програм і проєктів, узгоджених із корпоративними стратегічними цілями.

Важливим є розмежування досліджень, спрямованих на вдосконалення наявної діяльності, та перспективних розробок, які можуть створювати нові технологічні можливості.

Наприклад, частина дослідницького бюджету може спрямовуватися на підвищення якості та ресурсоефективності наявної продукції.

Інша частина – на прикладні дослідження нових технологічних рішень.

Окремі ресурси можуть резервуватися для перспективних дослідницьких напрямів, результати яких мають довгострокове стратегічне значення.

Водночас розподіл ресурсів не повинен здійснюватися за універсальною фіксованою пропорцією.

Він залежить від стратегічних цілей, фінансової стійкості, технологічної зрілості підприємства та характеру зовнішньої невизначеності.

Особливо важливо враховувати різну тривалість дослідницьких проєктів.

Короткострокова розробка, спрямована на модернізацію виробничого процесу, може мати відносно прогнозовані результати.

Натомість перспективне дослідження може характеризуватися високою невизначеністю та потребувати поетапного уточнення ресурсних потреб.

Тому ресурсне забезпечення R&D повинно поєднувати стратегічне бюджетування, проєктне планування та механізми адаптивного фінансування.

1.7. Система показників оцінювання результативності досліджень і розробок

Важливим елементом управління R&D є формування системи показників, яка дозволяє оцінювати використання ресурсів, результати дослідницької діяльності та їхній внесок у стратегічний розвиток підприємства.

При цьому необхідно розмежовувати показники ресурсного забезпечення, процесної результативності, дослідницьких результатів і стратегічних ефектів.

Ресурсні показники характеризують фінансування, кадрові ресурси, обладнання й дослідницьку інфраструктуру.

Процесні показники відображають виконання дослідницьких етапів, строки, використання бюджету та досягнення контрольних результатів.

Показники науково-технологічних результатів характеризують нові знання, прототипи, технологічні рішення та інші результати досліджень.

Показники інноваційної результативності відображають можливість практичного використання отриманих результатів, створення нових продуктів, технологій і бізнес-процесів.

Стратегічні показники дозволяють оцінювати внесок досліджень у формування нових компетентностей, підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток.

Для систематизації зазначених показників розглянемо табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Система показників оцінювання результативності управління дослідженнями та розробками

Рівень оцінювання	**Основні показники**	**Управлінське значення**
1	**2**	**3**
Ресурсне забезпечення	Обсяг витрат на R&D, кількість дослідників, забезпеченість обладнанням	Оцінювання передумов дослідницької діяльності
Процеси R&D	Виконання етапів, тривалість розроблення, використання бюджету	Контроль дослідницьких процесів
Наукові результати	Нові знання, підтверджені гіпотези, дослідницька документація	Оцінювання наукового внеску
Технологічні результати	Прототипи, результати випробувань, рівень технологічної готовності	Визначення перспектив практичного впровадження
Інноваційні результати	Кількість упроваджених розробок, частка результатів R&D, що перейшли до практичного використання	Оцінювання перетворення розробок на інновації
Економічні результати	Дохід від нових продуктів, економія витрат, грошові потоки	Оцінювання економічної результативності
Стратегічні результати	Нові компетентності, технологічні напрями, конкурентні переваги	Оцінювання внеску у стратегічний розвиток

Джерело: авторська систематизація на основі [6; 9; 14–16; 19].

Як свідчить табл. 10.4, комплексне оцінювання R&D потребує розмежування безпосередніх дослідницьких результатів та подальших економічних ефектів.

Зокрема, кількість створених прототипів не обов'язково характеризує рівень комерційної результативності.

Аналогічно, збільшення фінансування досліджень не гарантує відповідного зростання кількості впроваджених інновацій.

Тому доцільно використовувати систему показників, яка дозволяє встановлювати зв'язок між ресурсами, дослідницькими процесами, технологічними результатами та фактичними стратегічними ефектами.

1.8. Стратегічна інтеграція R&D у систему корпоративного інноваційного менеджменту

На основі узагальнення теоретичних підходів управління дослідженнями й розробками доцільно розглядати як складову інтегрованої системи корпоративного інноваційного розвитку.

Стандарт ISO 56001:2024 визначає вимоги до системи управління інноваціями, яка охоплює стратегічну спрямованість, ресурсне забезпечення, організацію інноваційних процесів, оцінювання результативності та постійне вдосконалення [16].

Водночас ISO 56002:2019 містить рекомендації щодо формування, підтримання та вдосконалення відповідної системи [17].

У контексті стратегічного управління важливим є забезпечення відповідності між корпоративними цілями, дослідницькими програмами, інноваційними проєктами та результатами їхнього використання.

Узагальнену логіку управління R&D представлено на рисунку 1.



Рисунок 1 - Узагальнена логіка управління R&D

Принциповою особливістю зазначеної послідовності є поєднання стратегічного планування з можливістю перегляду дослідницьких напрямів залежно від результатів експериментування та змін зовнішнього середовища.

Водночас необхідно враховувати, що дослідження й розробки не завжди забезпечують позитивний технологічний або комерційний результат.

Тому система управління повинна підтримувати не лише успішне впровадження, а й накопичення знань, критичне оцінювання помилкових припущень і використання отриманого досвіду в подальших інноваційних проєктах.

Управління дослідженнями й розробками відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства повинно забезпечувати системний зв'язок між створенням нових знань, розвитком технологічних компетентностей, формуванням інноваційних рішень та їхнім подальшим практичним використанням для досягнення довгострокових корпоративних цілей.

2. Етапи впровадження та комерціалізації інноваційних результатів

2.1. Економічна сутність комерціалізації інновацій та її взаємозв'язок із впровадженням

Однією з центральних проблем сучасного інноваційного менеджменту є забезпечення переходу від науково-технологічного результату до його практичного використання та формування економічної цінності.

Результативність досліджень і розробок не обмежується створенням нового знання, технологічного рішення або прототипу. Для перетворення результатів дослідницької діяльності на чинники економічного розвитку необхідно забезпечити їх практичне освоєння, визначити користувачів, сформувати відповідну бізнес-модель та організувати механізми отримання економічних результатів.

У сучасній науковій літературі цей процес досліджується через категорії комерціалізації знань, технологій, інтелектуальної власності й інноваційної продукції.

У праці С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко «Методичне забезпечення комерціалізації інновацій» систематизуються підходи до управління процесами доведення інноваційних рішень до практичного використання та ринкової реалізації [7].

У дослідженні М. А. Теплюк та І. О. Козенюк «Комерціалізація інноваційної діяльності підприємства» розглядається комерціалізація як складова інноваційної діяльності, що потребує поєднання технологічних, маркетингових, адміністративних і кадрових механізмів [13].

На основі узагальнення зазначених підходів комерціалізацію інноваційних результатів доцільно визначати як організований економіко-управлінський процес перетворення результатів досліджень, розробок, інтелектуальної діяльності та впроваджених нововведень на економічну цінність шляхом їх використання у власній діяльності,

виробництва й реалізації інноваційних продуктів, передання прав на технології, надання інноваційних послуг або застосування інших обґрунтованих бізнес-моделей. У цьому визначенні важливим є розмежування технологічного, економічного та організаційного аспектів.

Технологічний аспект характеризує можливість практичного використання відповідного результату.

Економічний аспект передбачає формування вигід, які можуть проявлятися у зростанні доходів, зменшенні витрат, підвищенні продуктивності, отриманні ліцензійних платежів або створенні нових джерел економічної цінності.

Організаційний аспект передбачає формування процесів, ресурсів, партнерств і способів управління, необхідних для практичного використання та комерційної реалізації результату.

Водночас упровадження інновації та її комерціалізація не є тотожними поняттями.

Відповідно до методології Oslo Manual 2018, інноваційний продукт вважається впровадженим, коли його зроблено доступним потенційним користувачам, а інноваційний бізнес-процес – коли його фактично почали використовувати [15].

При цьому впровадження продукту не обов'язково супроводжується негайним отриманням доходу. Наприклад, нова цифрова послуга може бути доступною користувачам безоплатно, а модель отримання доходів передбачатиме інші механізми або пізніші періоди.

Аналогічно, технологічне вдосконалення може використовуватися виключно для власних виробничих потреб і не продаватися зовнішнім споживачам. У такому випадку економічний ефект може формуватися через скорочення витрат, підвищення якості або продуктивності.

Комерціалізація не обов'язково передбачає продаж інноваційного продукту зовнішньому покупцеві, але повинна мати економічно обґрунтований механізм формування й отримання цінності.

2.2. Основні форми комерціалізації інноваційних результатів

Залежно від характеру інновації, правового режиму результату, ресурсних можливостей і корпоративної стратегії підприємство може використовувати різні форми комерціалізації.

Внутрішньогосподарське використання передбачає застосування інноваційного результату у власній діяльності підприємства.

Наприклад, нова технологія автоматизації може забезпечувати скорочення виробничих витрат без продажу відповідного рішення зовнішнім споживачам.

Виробництво та продаж інноваційної продукції передбачає освоєння виробництва нового продукту та організацію його ринкової реалізації.

Ліцензування ґрунтується на наданні іншій особі права використовувати об'єкт інтелектуальної власності на визначених договором умовах.

Передання майнових прав передбачає відчуження відповідних прав згідно з вимогами законодавства та договору.

Надання технологічних або інноваційних послуг може передбачати використання розроблених технологій для виконання спеціалізованих робіт на замовлення.

Створення нового бізнес-напряму дозволяє формувати додаткову діяльність на основі інноваційного продукту, технології або бізнес-моделі.

Створення окремого підприємства може використовуватися для розвитку й комерціалізації перспективної технології із залученням спеціалізованої управлінської команди та інвесторів.

Водночас ці форми можуть поєднуватися. Наприклад, підприємство може використовувати технологію у власному виробництві й одночасно надавати ліцензії для її використання в інших сферах або на визначених ринках, якщо це допускається правовим режимом і договірними зобов'язаннями.

Особливого значення набуває концепція відкритих інновацій, відповідно до якої результати досліджень можуть комерціалізуватися не лише в межах підприємства-розробника, а й через партнерські та зовнішні бізнес-моделі. Для порівняння основних форм комерціалізації інноваційних результатів розглянемо табл. 10.5.

Таблиця 10.5 – Порівняльна характеристика основних форм комерціалізації інноваційних результатів

Форма комерціалізації	**Механізм створення економічної цінності**	**Основні переваги**	**Основні обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Внутрішнє використання	Зменшення витрат, підвищення продуктивності, якості	Безпосередній вплив на основну діяльність	Залежність від внутрішніх масштабів використання
Виробництво і продаж продукту	Отримання доходу від реалізації інноваційної продукції	Контроль продукту та взаємодії зі споживачами	Значні витрати на виробництво, збут і сервіс
Ліцензування	Ліцензійні платежі, роялті, інші погоджені платежі	Використання ресурсів партнера	Залежність від ліцензіата, ризики договору
Передання майнових прав	Отримання компенсації за передані права	Можливість швидшого отримання коштів	Втрата визначених прав на майбутнє використання
Технологічні послуги	Дохід від виконання робіт із використанням інновації	Можливість комерціалізації компетентностей	Залежність від кадрових ресурсів
Новий бізнес-напрям	Створення додаткового потоку доходів	Диверсифікація та розвиток бізнес-моделі	Потреба в нових компетентностях і ресурсах
Окрема інноваційна компанія	Комерціалізація технології через спеціалізований бізнес	Можливість залучення партнерів та інвестицій	Організаційні, фінансові та правові ризики

Джерело: авторська систематизація на основі [4; 6–9; 13; 18; 20; 28].

Наведене в табл. 10.5 порівняння свідчить, що вибір форми комерціалізації повинен залежати від характеристик інноваційного результату та стратегічних можливостей підприємства.

Наприклад, підприємство, яке має розвинену виробничу та збутову інфраструктуру, може віддавати перевагу самостійному освоєнню виробництва інноваційної продукції.

Натомість науково-дослідний колектив, який володіє перспективною технологією, але не має ресурсів для масштабного виробництва, може розглядати ліцензування або партнерську комерціалізацію.

Водночас жодна форма не гарантує економічного успіху.

Необхідно оцінювати очікувані грошові потоки, потребу в додаткових інвестиціях, перспективи розвитку ринку, ризики та можливі обмеження подальшого використання результату.

2.3. Етапи переходу від дослідницького результату до комерціалізації

Управління комерціалізацією інновацій доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, на яких здійснюється поступове зменшення технологічної, ринкової, організаційної та правової невизначеності.

На початковому етапі визначається потенційно цінний результат досліджень і розробок.

Наступним завданням є встановлення його технічних характеристик, рівня готовності та можливих сфер практичного використання.

Після цього здійснюється визначення потенційних користувачів, дослідження ринкових потреб і формування попередньої ціннісної пропозиції.

Важливим етапом є аналіз правового режиму результату, зокрема визначення необхідності патентування, ліцензування або використання інших механізмів захисту.

Надалі розробляється бізнес-модель і здійснюється оцінювання комерційної здійсненності.

На етапі пілотного впровадження перевіряються технологічні та ринкові припущення.

Після підтвердження відповідних результатів здійснюється організація виробництва або надання послуги, формування каналів збуту, фінансування масштабування та вихід на ринок.

Завершальним етапом є оцінювання фактичних результатів і коригування бізнес-моделі.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) у своїх матеріалах щодо переходу технологій від лабораторії до ринку визначає низку взаємопов'язаних процедур: розкриття інформації про результат, оцінювання технології та її ринкового потенціалу, управління правовою охороною, підготовку бізнес-обґрунтування, маркетинг технології,

ліцензування та подальше доведення результату до ринку [20].

Водночас зазначені процедури можуть здійснюватися не лише послідовно, а й паралельно.

Наприклад, дослідження попиту може розпочинатися ще до завершення прототипування, а вибір способу правової охорони потребуватиме врахування майбутньої бізнес-моделі.

Для систематизації етапів комерціалізації використаємо табл. 10.6.

Таблиця 10.6 – Етапи впровадження та комерціалізації інноваційного результату

Етап	**Основний зміст управлінських дій**	**Очікуваний результат**	**Контрольне управлінське рішення**
1	**2**	**3**	**4**
1. Ідентифікація результату	Визначення технічних характеристик і можливостей використання	Опис технології або інноваційного продукту	Доцільність комерційного опрацювання
2. Оцінювання готовності	Випробування, оцінювання технологічної зрілості	Підтвердження технічної перспективності	Продовжити розроблення або переглянути концепцію
3. Ринкова діагностика	Дослідження користувачів, попиту, конкурентів	Обґрунтована ринкова потреба	Підтвердження цільового сегмента
4. Правове оцінювання	Визначення прав і можливих обмежень	План управління інтелектуальною власністю	Вибір способу охорони та використання
5. Формування бізнес-моделі	Визначення цінності, доходів, витрат і партнерств	Бізнес-концепція комерціалізації	Вибір способу комерціалізації
6. Пілотна перевірка	Тестування прототипу та взаємодії з користувачами	Дані про практичну й ринкову перспективність	Масштабування, коригування або припинення
7. Організація впровадження	Підготовка ресурсів, персоналу, виробництва та збуту	Готовність до практичного використання	Рішення про запуск
8. Комерційна реалізація	Продаж, ліцензування, надання послуг або внутрішнє використання	Економічний результат	Оцінювання фактичної результативності
9. Післявпроваджувальний аналіз	Моніторинг результатів і наслідків	Оцінка економічних і стратегічних ефектів	Адаптація та подальший розвиток

Джерело: авторська систематизація на основі [6–8; 13; 16–18; 20].

Як свідчить табл. 10.6, комерціалізація повинна розглядатися як інтегрований процес, що поєднує технологічну підготовку, ринкове оцінювання, організаційне забезпечення та управління економічними результатами.

Важливо, що позитивне завершення одного етапу не гарантує успіху наступного.

Наприклад, технічно працездатний продукт може не відповідати реальним потребам споживачів.

Аналогічно, підтверджений ринковий попит може не забезпечити фінансової результативності, якщо підприємство не здатне організувати виробництво та збут за економічно прийнятних витрат.

Тому на кожному етапі необхідно визначати критерії прийняття управлінських рішень.

2.4. Технологічна готовність та її значення для комерціалізації

Одним із важливих інструментів оцінювання перспектив впровадження є визначення рівня технологічної готовності – Technology Readiness Level (TRL).

У практиці технологічного менеджменту шкала TRL використовується для систематизації стану розвитку технології від формування базових принципів до підтвердження її працездатності в реальних умовах.

Узагальнено можна розмежувати декілька груп рівнів.

TRL 1–3 характеризують ранні науково-технологічні етапи, пов'язані з дослідженням принципів, формуванням концепцій і попереднім підтвердженням можливості застосування.

TRL 4–6 охоплюють лабораторну перевірку, створення прототипів і демонстрацію технологічних рішень у відповідному середовищі.

TRL 7–9 передбачають демонстрацію та перевірку системи в умовах, наближених до практичного використання, і підтвердження технологічної готовності.

Зазначене групування є навчальним узагальненням, оскільки конкретні критерії окремих рівнів можуть залежати від сфери застосування технології.

Важливим є те, що високий TRL не означає автоматичного підтвердження комерційної готовності.

Наприклад, технологія може бути повністю працездатною, але виробництво відповідного продукту залишатиметься економічно невигідним.

Інший приклад – технічно готовий цифровий сервіс, для якого ще не підтверджено достатній попит або не сформовано результативну бізнес-модель.

Тому під час оцінювання доцільно додатково враховувати ринкову, виробничу, організаційну та нормативно-правову готовність.

Особливого значення набуває перевірка можливості масштабування.

Наприклад, лабораторний процес виробництва нового матеріалу може демонструвати високі технічні характеристики, але бути непридатним для промислового застосування через надмірну енергоємність, високу собівартість або дефіцит спеціалізованого обладнання.

Оцінювання технологічної готовності повинно використовуватися як складова, а не як єдиний критерій комерційної перспективності.

2.5. Вибір бізнес-моделі комерціалізації інноваційного результату

Важливим завданням стратегічного менеджменту є вибір бізнес-моделі, яка забезпечуватиме економічно доцільне використання інноваційного результату.

У сучасних дослідженнях бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних механізмів створення, надання та отримання цінності.

У праці Д. Tica Business Models and Dynamic Capabilities розкривається взаємозв'язок між бізнес-моделями, динамічними здатностями та конкурентною стратегією [21].

Для комерціалізації інновацій це означає, що підприємство повинно не лише створити технологію, а й визначити, як саме вона формуватиме цінність для користувачів та економічні результати для організації.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел «Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі» розглядаються цифрові бізнес-моделі, які поєднують інноваційні технології, нові канали взаємодії та способи отримання доходів [1].

Зокрема, розвиток цифрової економіки створює можливості застосування підписних сервісів, платформних рішень, персоналізованого обслуговування та інших цифрових механізмів.

Водночас не кожна інновація потребує створення принципово нової бізнес-моделі. Наприклад, удосконалена технологія виробництва може використовуватися в межах уже існуючої моделі діяльності підприємства.

Тому вибір бізнес-моделі повинен залежати від характеру інновації, очікуваної споживчої цінності та можливості отримання економічних результатів.

Для систематизації можливих моделей розглянемо табл. 10.7.

Таблиця 10.7 – Можливі бізнес-моделі комерціалізації інноваційних результатів

Бізнес-модель	**Основний механізм отримання доходу або вигоди**	**Приклад застосування**
1	**2**	**3**
Продаж інноваційного продукту	Дохід від реалізації товарів або послуг	Нове виробниче обладнання
Ліцензійна модель	Роялті, разові та інші ліцензійні платежі	Ліцензування технології
Підписна модель	Регулярні платежі за доступ або користування	Цифрова аналітична система
Сервісна модель	Оплата за виконану послугу	Технологічний моніторинг
Платформна модель	Платежі за доступ, транзакції або додаткові послуги	Цифрова платформа взаємодії
Модель комплексного рішення	Поєднання продукту, сервісу й супроводу	Обладнання з дистанційним обслуговуванням
Внутрішнє використання	Економія витрат і підвищення результативності	Технологія автоматизації
Комбінована модель	Поєднання декількох способів створення й отримання цінності	Продаж продукту з підписним сервісом

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 6; 9; 20; 21; 23].

Як свідчить табл. 10.7, один інноваційний результат може використовуватися в різних бізнес-моделях.

Наприклад, програмне забезпечення може продаватися як окремий продукт, надаватися за підпискою або використовуватися для надання спеціалізованої послуги.

Водночас вибір бізнес-моделі впливатиме на структуру витрат, характер грошових потоків, потребу в технічній підтримці та організацію взаємодії з користувачами.

Тому економічне обґрунтування комерціалізації повинно передбачати порівняння можливих альтернатив.

2.6. Економічне оцінювання результативності комерціалізації

Для визначення економічної доцільності комерціалізації можуть використовуватися показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, строку окупності, рентабельності інвестицій, маржинального доходу та інші методи інвестиційного аналізу.

Одним із базових показників є чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де NPV – чиста приведена вартість проєкту комерціалізації;

I_0 – початкові інвестиції;

CF_t – додатковий чистий грошовий потік у періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

Для демонстрації методики розглянемо умовний приклад.

Підприємство розробило нове технологічне рішення та розглядає можливість організації його комерційного використання.

Початкові інвестиції становлять 4 млн грн.

Очікуваний щорічний чистий грошовий потік – 2 млн грн протягом трьох років.

Ставка дисконтування – 10 %.

За таких умов:

$$NPV = -4 + \frac{2}{1{,}1} + \frac{2}{1{,}1^2} + \frac{2}{1{,}1^3} \approx 0{,}974 \text{ млн грн.}$$

Отримане додатне значення NPV свідчить про потенційну економічну доцільність проєкту за встановлених припущень.

Водночас цей результат не є достатньою підставою для автоматичного ухвалення інвестиційного рішення.

Необхідно врахувати ризики недосягнення прогнозного попиту, можливі додаткові витрати, технологічні обмеження та зміну ринкових умов.

Для оцінювання чутливості можна розглянути сценарій, у якому очікуваний щорічний грошовий потік зменшується до 1,5 млн грн.

За незмінної ставки дисконтування та строку реалізації NPV становитиме приблизно –0,270 млн грн.

Зменшення прогнозного потоку може змінювати оцінку доцільності проєкту.

Особливо важливим є порівняння різних форм комерціалізації.

Наприклад, самостійне виробництво інноваційного продукту може забезпечувати вищий очікуваний дохід, але потребувати значних інвестицій і супроводжуватися виробничими та ринковими ризиками.

Натомість ліцензування може характеризуватися нижчою ресурсною потребою, але обмежувати можливості контролю ринкової діяльності та майбутні доходи.

Тому порівняння альтернатив повинно здійснюватися на основі зіставних грошових потоків, часових горизонтів, ризиків та правових умов.

2.7. Управління ризиками комерціалізації інновацій

Комерціалізація інноваційних результатів характеризується значною сукупністю ризиків, які можуть виникати на різних етапах процесу.

Технологічний ризик пов'язаний із можливістю непідтвердження необхідних характеристик технології.

Виробничий ризик характеризує можливі труднощі масштабування, забезпечення якості та організації виробництва.

Ринковий ризик виникає через недостатній попит, невідповідність продукту потребам користувачів або посилення конкуренції.

Фінансовий ризик може бути пов'язаний із перевищенням інвестиційних витрат, недостатністю ліквідності та відхиленням фактичних грошових потоків.

Правовий ризик виникає через невизначеність прав інтелектуальної власності, договірні обмеження або недотримання застосовних нормативних вимог.

Організаційний ризик пов'язаний із недостатністю компетентностей, неузгодженістю функціональних підрозділів та опором організаційним змінам.

Репутаційний ризик може формуватися внаслідок невідповідності інновації очікуванням користувачів, негативних соціальних наслідків або порушення принципів відповідального ведення бізнесу.

Важливе значення має дослідження С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко «Ризики маркетингового обґрунтування стратегій інноваційного розвитку підприємств», у якому систематизуються загрози, що виникають у процесі ринкового обґрунтування інноваційних напрямів, та пропонуються підходи до їх оцінювання [12].

Для систематизації основних ризиків і можливих управлінських заходів розглянемо табл. 10.8.

Таблиця 10.8 – Основні ризики комерціалізації інновацій та управлінські механізми їх обмеження

Група ризиків	Потенційні прояви	Можливі управлінські заходи
1	**2**	**3**
Технологічні	Непідтвердження характеристик, технічні відмови	Прототипування, поетапні випробування
Виробничі	Складність масштабування, нестабільність якості	Пілотне виробництво, контроль технологічних параметрів
Ринкові	Недостатній попит, помилкове позиціонування	Дослідження потреб, тестування продукту
Фінансові	Перевищення бюджету, недостатність грошових потоків	Сценарний аналіз, резервування ресурсів
Правові	Спори щодо прав, порушення нормативних вимог	Правовий аудит, договірне забезпечення
Організаційні	Конфлікти повноважень, дефіцит компетентностей	Міжфункціональна координація, навчання
Інформаційні	Втрата даних, порушення конфіденційності	Управління доступом, кіберзахист
Репутаційні та соціальні	Негативне сприйняття продукту, небажані наслідки	Етичне оцінювання, взаємодія із зацікавленими сторонами

Джерело: авторська систематизація на основі [4; 12; 13; 18; 20; 24].

Наведені в табл. 10.8 ризики взаємопов'язані. Наприклад, технологічна помилка може спричинити додаткові виробничі витрати, затримку виходу на ринок і репутаційні втрати.

Тому управління ризиками комерціалізації повинно здійснюватися комплексно, з урахуванням їхнього можливого впливу на сукупну результативність інноваційного проєкту.

2.8. Організаційне управління процесом комерціалізації

Важливою передумовою результативної комерціалізації є узгодження діяльності науково-дослідних, виробничих, маркетингових, фінансових, юридичних та інших підрозділів підприємства.

Дослідницька команда може забезпечувати технологічну здійсненність рішення, але не обов'язково володіти достатніми компетентностями для організації виробництва, продажів або ліцензування.

Маркетинговий підрозділ може визначати перспективні сегменти й потреби споживачів, але потребуватиме взаємодії з технологічними фахівцями для формування реалістичної ціннісної пропозиції.

Юридична служба забезпечує необхідне договірне оформлення та управління правовими ризиками.

Фінансова служба здійснює оцінювання інвестиційної доцільності, грошових потоків і ресурсного забезпечення. Тому комерціалізація повинна розглядатися як міжфункціональний управлінський процес.

У дослідженні С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко «Управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства» обґрунтовується використання формалізованих процедур управління комерціалізацією та розглядаються результати їх застосування в діяльності малих і середніх промислових підприємств [8].

Важливий методологічний висновок полягає в необхідності забезпечувати взаємозв'язок технологічного розвитку, ринкової діяльності та організаційно-економічних механізмів управління.

Відповідно, комерціалізація не повинна бути виключно завершальною функцією маркетингового підрозділу.

Вона потребує участі основних функціональних напрямів уже на етапі формування інноваційної концепції.

Управління впровадженням та комерціалізацією інноваційних результатів повинно забезпечувати послідовне й водночас адаптивне поєднання технологічної готовності, ринкової перспективності, бізнес-модельного обґрунтування, правового забезпечення, ресурсного планування та оцінювання фактичної економічної результативності.

3. Механізми створення цінності та взаємодії з користувачами

3.1. Створення цінності як основа результативної комерціалізації інновацій

Одним із фундаментальних завдань управління комерціалізацією є визначення того, яким чином інноваційний результат створюватиме цінність для користувачів і забезпечуватиме економічну результативність підприємства.

У традиційних підходах до інноваційного менеджменту значна увага приділялася технічним характеристикам нового продукту, його функціональним можливостям та економічним параметрам виробництва.

Водночас сучасні дослідження маркетингу й бізнес-моделей підкреслюють, що технологічна новизна сама по собі не є достатньою умовою формування споживчої цінності.

Наприклад, нова цифрова система може мати складні функціональні можливості, але не забезпечувати очікуваної корисності, якщо користувачі не мають необхідних компетентностей або її застосування потребує надмірних організаційних зусиль.

Аналогічно, технологічно вдосконалене виробниче обладнання може не отримати достатнього ринкового попиту, якщо його додаткові переваги не компенсують витрат придбання, експлуатації та навчання персоналу.

Тому результативна комерціалізація повинна ґрунтуватися на встановленні реальних потреб користувачів і способів створення для них значущої економічної, функціональної або іншої цінності.

Цінність інновації для користувача доцільно розглядати як сукупність корисних результатів і переваг, які виникають у процесі використання нового або істотно вдосконаленого продукту, технології чи послуги, з урахуванням необхідних витрат, зусиль, ризиків та умов застосування.

Водночас цінність для користувача не слід ототожнювати з доходом підприємства.

Користувач може отримувати значну практичну користь, але підприємство не завжди має результативний механізм отримання відповідної економічної вигоди.

І навпаки, короткострокова прибутковість продажів не гарантує довгострокової цінності продукту для споживачів.

Тому в сучасному стратегічному менеджменті важливо розмежовувати створення цінності (value creation) та отримання економічної частки створеної цінності підприємством (value capture).

Створення цінності передбачає формування корисних результатів для користувачів та інших учасників.

Отримання економічної цінності підприємством передбачає формування відповідної бізнес-моделі, яка забезпечуватиме доходи, економію витрат або інші економічні результати.

У дослідженні Д. Тіса [21] підкреслюється взаємозв'язок між бізнес-моделями, створенням цінності та стратегічними можливостями підприємства.

Для комерціалізації інновацій ці положення означають необхідність обґрунтовувати не лише технологічні переваги продукту, а й механізми його використання, ринкового позиціонування та отримання економічної вигоди.

3.2. Теоретичні підходи до спільного створення цінності з користувачами

У сучасній науковій літературі дедалі більшого значення набуває концепція спільного створення цінності (value co-creation).

Її основна ідея полягає у визнанні того, що цінність продукту або послуги не завжди формується виключно підприємством на етапі розроблення та виробництва.

Вона може виникати або уточнюватися в процесі використання інновації, взаємодії з користувачами та адаптації продукту до конкретних умов.

Важливий внесок у розвиток цієї проблематики здійснили фінські дослідники К. Грьонроос і П. Войма.

У праці Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation автори розмежовують діяльність підприємства як постачальника ціннісної пропозиції, процеси створення цінності користувачем під час використання та спільне створення цінності у взаємодії сторін [22].

З позицій інноваційного менеджменту цей підхід дозволяє зробити важливий висновок: підприємство може створювати технологічні та організаційні передумови для отримання користі, але фактична цінність інновації значною мірою визначається умовами її використання.

Наприклад, цифрова система управління виробництвом може забезпечувати широкі аналітичні можливості.

Однак її практична цінність залежатиме від якості вихідних даних, компетентностей персоналу, інтеграції з наявними процесами та характеру управлінських рішень, які ухвалюються на її основі.

Тому створення інноваційного продукту повинно супроводжуватися дослідженням потреб, можливостей та обмежень потенційних користувачів.

Особливого значення набувають механізми їхнього залучення до формування вимог, тестування прототипів і вдосконалення функціональних характеристик.

Водночас участь користувачів не означає автоматичної передачі їм управлінської відповідальності або прав на інноваційний результат.

Такі питання визначаються відповідними договорами та правовими умовами співпраці.

3.3. Визначення цільових користувачів та формування ціннісної пропозиції

Результативність комерціалізації інновацій значною мірою залежить від правильності визначення цільових користувачів.

Помилкове припущення щодо потенційного ринку може призводити до розроблення технологічно складного продукту, який не відповідає фактичним потребам споживачів.

Тому маркетингове обґрунтування доцільно розпочинати ще на етапі формування інноваційної концепції.

Важливими завданнями є визначення цільових груп користувачів, дослідження проблем, які потребують розв'язання, оцінювання наявних альтернатив і формування попередньої ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція інноваційного продукту повинна пояснювати, яку конкретну проблему користувача розв'язує нове рішення, які переваги забезпечує та чому його використання може бути більш доцільним порівняно з наявними альтернативами.

Наприклад, для нового програмного рішення у сфері виробничого менеджменту ціннісна пропозиція може передбачати скорочення часу планування, зменшення виробничих втрат або підвищення точності прогнозування.

Для інноваційної аграрної технології – підвищення ресурсоефективності, зменшення виробничих ризиків або покращення якості продукції.

Для цифрового сервісу міжнародної торгівлі – скорочення транзакційних витрат, підвищення доступності інформації та покращення взаємодії між учасниками ринку.

Водночас відповідні переваги повинні мати не лише декларативний, а й перевірюваний характер.

Наприклад, якщо підприємство стверджує, що нова технологія скорочує енергоспоживання, необхідно визначити умови порівняння, базовий рівень і методику вимірювання результату.

Для систематизації основних елементів формування ціннісної пропозиції розглянемо табл. 10.9.

Таблиця 10.9 – Складові формування ціннісної пропозиції інноваційного продукту

Складова	**Основне дослідницьке питання**	**Можливий результат аналізу**
1	**2**	**3**
Цільові користувачі	Для кого призначена інновація?	Визначені групи користувачів
Основна проблема	Яку потребу або проблему необхідно розв'язати?	Обґрунтована потреба
Наявні альтернативи	Яким чином користувачі розв'язують проблему зараз?	Перелік альтернативних рішень
Функціональна цінність	Які практичні переваги забезпечує інновація?	Система очікуваних вигід
Економічна цінність	Які витрати або економічні результати змінюються?	Оцінка економічних вигід
Умови використання	Які ресурси й компетентності потрібні користувачеві?	Вимоги до впровадження
Ризики користувача	Які негативні наслідки можливі?	Перелік основних загроз
Підтвердження цінності	Якими даними можна перевірити заявлені переваги?	Показники та методика тестування

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 10; 13; 21; 22].

Як свідчить табл. 10.9, формування ціннісної пропозиції є комплексним процесом, який передбачає дослідження функціональних, економічних та організаційних характеристик інновації.

Важливим є розмежування заявлених і фактично підтверджених переваг.

Наприклад, прогнозоване скорочення витрат повинно розглядатися як припущення до моменту проведення належного порівняльного оцінювання.

Тому ціннісна пропозиція повинна уточнюватися на основі результатів тестування та реального досвіду користувачів.

3.4. Інструменти взаємодії з користувачами в процесі розроблення інновацій

У сучасному інноваційному менеджменті використовуються різні механізми залучення користувачів до формування та перевірки інноваційних рішень.

Інтерв'ю з потенційними користувачами дозволяють визначати потреби, проблеми, очікування та наявні обмеження.

Опитування можуть використовуватися для кількісного оцінювання поширеності потреб і характеристик споживчих сегментів.

Спостереження за використанням продуктів дозволяє виявляти практичні проблеми, які користувачі не завжди можуть чітко сформулювати.

Прототипування передбачає створення попередньої версії рішення для перевірки його функціональних характеристик.

Пілотне тестування забезпечує оцінювання інновації в умовах, наближених до фактичного використання.

Спільне проєктування передбачає залучення користувачів до уточнення вимог і функціональних характеристик.

Цифрова аналітика поведінки користувачів дозволяє досліджувати використання продукту, поширеність окремих функцій, повторні звернення та інші характеристики.

Водночас використання цифрових даних повинно здійснюватися з дотриманням застосовних вимог щодо захисту персональних даних і конфіденційної інформації.

Важливим є також забезпечення репрезентативності досліджень.

Наприклад, результати опитування невеликої групи технологічно підготовлених користувачів не обов'язково відображатимуть потреби всього потенційного ринку.

Тому доцільно поєднувати якісні та кількісні методи дослідження.

3.5. Цифрові механізми взаємодії та комерціалізації інновацій

Цифровізація створює нові можливості для взаємодії підприємств із користувачами протягом усього життєвого циклу інноваційного продукту.

Сучасні цифрові платформи дозволяють здійснювати дослідження потреб, комунікацію, персоналізацію пропозицій, тестування продуктів, організацію продажів і післяпродажний супровід.

До основних інструментів належать CRM-системи, цифрові платформи взаємодії, системи аналітики даних, мобільні сервіси, чат-боти, інструменти дистанційного обслуговування та автоматизовані канали комунікації.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел «Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами» розкривається значення цифрових інструментів для вдосконалення управління взаємодією зі споживачами та забезпечення організаційного розвитку [2].

У контексті комерціалізації інновацій цифрові канали можуть використовуватися не лише як інструменти просування, а й як джерела інформації щодо фактичної поведінки користувачів, їхніх потреб і результатів використання інновації.

Наприклад, підприємство, яке комерціалізує цифровий сервіс, може оцінювати інтенсивність використання окремих функцій, частоту повторних звернень і рівень утримання клієнтів.

На основі відповідних даних можуть формуватися рішення щодо вдосконалення продукту, зміни ціннісної пропозиції або коригування бізнес-моделі.

Водночас цифрова аналітика не повинна підміняти дослідження причин поведінки користувачів. Наприклад, зниження частоти використання продукту може бути пов'язане з недостатньою

функціональною цінністю, складністю інтерфейсу, сезонністю попиту або іншими чинниками.

Тому кількісні дані доцільно доповнювати якісними дослідженнями.

3.6. Управління взаємодією з користувачами протягом життєвого циклу інновації

Важливим інструментом комерціалізації є формування системи взаємодії з користувачами на різних етапах розвитку інноваційного продукту.

На етапі пошуку інноваційної можливості необхідно визначати потреби та проблеми потенційних користувачів.

На етапі концептуального розроблення – перевіряти ціннісну пропозицію.

На етапі прототипування – досліджувати функціональність і зручність використання.

На етапі пілотного впровадження – оцінювати фактичні результати й організаційні обмеження.

На етапі масштабування – визначати можливості поширення продукту, вдосконалення каналів збуту та сервісної підтримки.

Після комерційного запуску необхідно забезпечувати систематичний збір інформації щодо задоволеності користувачів і результатів експлуатації.

Для систематизації механізмів взаємодії розглянемо табл. 10.10.

Таблиця 10.10 – Механізми взаємодії з користувачами на різних етапах розроблення та комерціалізації інновації

Етап	**Основна мета взаємодії**	**Рекомендовані інструменти**	**Очікувана управлінська інформація**
1	**2**	**3**	**4**
Виявлення потреб	Встановлення проблем і незадоволених потреб	Інтерв'ю, спостереження, аналіз ринку	Перспективні інноваційні можливості
Формування концепції	Перевірка ціннісної пропозиції	Експертні обговорення, тестування концепцій	Уточнені характеристики продукту
Прототипування	Перевірка функціональності та зручності	Тестування прототипів, спільне проєктування	Виявлені технічні й функціональні недоліки
Пілотне впровадження	Перевірка реальної цінності	Пілотні проєкти, аналіз використання	Дані про результативність і ризики
Комерційний запуск	Формування попиту та доступності продукту	Цифрові комунікації, CRM, збутові канали	Інформація про продажі та прийняття продукту
Масштабування	Розширення сфери використання	Аналітика клієнтів, партнерські канали	Можливості зростання
Післяпродажна взаємодія	Підвищення результативності й утримання користувачів	Сервісна підтримка, опитування, аналітика	Напрями подальшого вдосконалення

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 10; 20–22].

Як свідчить табл. 10.10, взаємодія з користувачами повинна здійснюватися протягом усього процесу інноваційного розвитку, а не обмежуватися етапом продажу.

Це дозволяє зменшувати ризик створення технологічно перспективного, але недостатньо затребуваного продукту.

Водночас систематична взаємодія забезпечує отримання інформації для подальших інноваційних удосконалень.

Користувачі можуть виступати не лише споживачами кінцевих результатів, а й важливими учасниками формування та розвитку інноваційної цінності.

3.7. Оцінювання результативності створення цінності та взаємодії з користувачами

Для оцінювання результативності комерціалізації необхідно використовувати показники, які характеризують економічні результати підприємства та фактичну цінність інновації для користувачів.

До основних показників належать обсяг доходів від інноваційних продуктів, частка повторних покупок, утримання клієнтів, маржинальний дохід, задоволеність користувачів, фактичні результати використання продукту та витрати на обслуговування.

Для цифрових сервісів додатково можуть застосовуватися показники активності користувачів, конверсії, частоти використання та відтоку клієнтів.

Одним із показників є частка доходів від нових продуктів:

$$D_{\text{нов}} = \frac{R_{\text{нов}}}{R_{\text{заг}}} \times 100\%,$$

де $R_{нов}$ – дохід від продуктів, віднесених підприємством до нових за визначений період;

$R_{заг}$ – загальний дохід від реалізації за зіставний період.

Важливо, що підприємство повинно заздалегідь визначити критерії новизни продукту та часовий горизонт його включення до відповідної категорії.

Для оцінювання утримання клієнтів можна використовувати показник:

$$CRR = \frac{N_{\text{кін}} - N_{\text{нов}}}{N_{\text{поч}}} \times 100\%,$$

де CRR – коефіцієнт утримання клієнтів;

$N_{кін}$ – кількість клієнтів наприкінці періоду;

$N_{нов}$ – кількість нових клієнтів, залучених протягом періоду;

$N_{поч}$ – кількість клієнтів на початку періоду.

Показник застосовується за умови належного визначення клієнтської бази та зіставності періодів.

Однак високий рівень утримання не обов'язково підтверджує високу економічну результативність.

Наприклад, клієнти можуть активно використовувати продукт, але витрати на їх залучення та обслуговування перевищуватимуть відповідний дохід.

Тому важливим є одночасне оцінювання користувацьких і фінансових показників.

3.8. Система створення та отримання цінності інновації

На основі узагальнення положень сучасного інноваційного менеджменту можна запропонувати інтегровану логіку створення цінності інноваційного продукту.

Вихідним етапом є визначення потреб потенційних користувачів.

На основі отриманої інформації формується інноваційна концепція та відповідна ціннісна пропозиція.

Надалі здійснюється технологічне розроблення та перевірка функціональних характеристик.

Після цього формуються механізми доступу до продукту, його використання та сервісного супроводу.

У процесі використання створюється фактична цінність для користувачів.

Одночасно підприємство реалізує відповідну бізнес-модель, яка дозволяє формувати економічні результати.

На основі даних про використання та результати комерціалізації здійснюється вдосконалення інновації.

Узагальнену послідовність можна представити так: дослідження потреб користувачів; визначення проблеми; формування ціннісної пропозиції; розроблення інноваційного рішення; залучення користувачів до тестування; уточнення продукту; формування бізнес-моделі; забезпечення доступності та використання; створення фактичної споживчої цінності; отримання економічних результатів підприємством; аналіз досвіду користувачів; адаптивне вдосконалення інновації.

Принциповою особливістю такої логіки є необхідність одночасного забезпечення технологічної здійсненності, користувацької цінності та економічної результативності.

Управління створенням цінності та взаємодією з користувачами повинно забезпечувати перехід від технологічно орієнтованої логіки розроблення інновацій до системного формування нових рішень, які відповідають реальним потребам, створюють підтверджені переваги для користувачів і забезпечують економічно обґрунтовані результати підприємства.

4. Оцінювання соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових наслідків

4.1. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання наслідків інновацій

Сучасний інноваційний розвиток підприємства не може розглядатися виключно з позицій технологічної новизни, економічної ефективності та комерційної перспективності.

Розроблення й упровадження інновацій можуть спричиняти значні зміни в характері праці, організації виробничих процесів, структурі споживання ресурсів, взаємодії між підприємствами й суспільством, використанні персональних даних та розподілі економічних результатів.

Тому одним із важливих завдань стратегічного менеджменту є забезпечення системного оцінювання не лише очікуваних економічних вигід, а й можливих соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків інновацій.

Наприклад, автоматизація виробничого процесу може забезпечувати скорочення собівартості й підвищення продуктивності, але водночас потребувати суттєвої зміни професійних компетентностей працівників.

Упровадження цифрової платформи може покращувати взаємодію з клієнтами, але створювати додаткові ризики щодо конфіденційності персональних даних.

Ресурсозберігаюча технологія може скорочувати енергоспоживання на стадії експлуатації, але потребувати використання матеріалів із високим екологічним навантаженням на етапі виробництва.

Відповідно, позитивний результат за одним критерієм не гарантує відсутності негативних наслідків за іншими.

Особливого значення набуває концепція відповідальних інновацій (Responsible Innovation).

У праці Дж. Стілгоу, Р. Оуена та Ф. Макнагтена Developing a Framework for Responsible Innovation запропоновано підхід до відповідального управління інноваціями, який охоплює чотири взаємопов'язані складові: передбачення наслідків, рефлексивність, залучення зацікавлених сторін і здатність реагувати на нову інформацію [24].

Зазначений підхід дозволяє розглядати інноваційний менеджмент не лише як процес досягнення технологічної й економічної результативності, а й як систему відповідального управління можливими наслідками інноваційних змін.

Важливим є також європейський підхід Індустрії 5.0, який акцентує увагу на людиноцентричності, сталості та стійкості промислового розвитку.

У доповіді Європейської комісії Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry обґрунтовується

необхідність використання досліджень та інновацій для забезпечення не лише економічного зростання, а й добробуту працівників, відповідального використання ресурсів і підвищення організаційної стійкості [25].

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук, присвяченому сучасним технологіям антикризового управління в умовах Індустрії 5.0, розглядається взаємозв'язок управлінських технологій, операційної результативності, стійкості та сталості організаційного розвитку [3].

Для управління розробленням і комерціалізацією інновацій відповідні положення створюють підґрунтя для інтеграції економічних, соціальних та екологічних критеріїв у процес ухвалення управлінських рішень.

На основі узагальнення цих підходів комплексне оцінювання наслідків інновації доцільно визначати як системний аналітико-управлінський процес виявлення, прогнозування, вимірювання та інтерпретації позитивних і негативних змін, які можуть виникати внаслідок розроблення, упровадження та використання інноваційного результату, з метою забезпечення економічної доцільності, соціальної відповідальності, етичної прийнятності, екологічної сталості та правової відповідності управлінських рішень.

Таке оцінювання повинно здійснюватися не лише перед початком комерціалізації, а й у процесі впровадження та подальшого використання інновації.

4.2. Визначення зацікавлених сторін та сфери впливу інновації

Першочерговим етапом комплексного оцінювання наслідків є визначення основних груп зацікавлених сторін, на які може впливати інноваційний результат.

До них можуть належати працівники підприємства, споживачі, постачальники, партнери, інвестори, місцеві громади, державні органи та інші учасники відповідної соціально-економічної системи.

Важливо враховувати, що наслідки інновації можуть суттєво відрізнятися для різних груп.

Наприклад, автоматизація виробничого процесу може забезпечувати підприємству скорочення витрат, споживачам – покращення якості продукції, а окремим працівникам – необхідність професійної перепідготовки.

Тому оцінювання соціальних та економічних ефектів повинно враховувати не лише їхню сукупну величину, а й характер розподілу.

Для систематизації основних зацікавлених сторін розглянемо табл. 10.11.

Таблиця 10.11 – Матриця зацікавлених сторін та можливих наслідків упровадження інновації

Зацікавлена сторона	**Потенційні позитивні наслідки**	**Потенційні негативні наслідки**	**Напрями управлінського реагування**
1	**2**	**3**	**4**
Працівники	Підвищення безпеки, розвиток компетентностей	Зміна трудових функцій, ризик скорочення окремих робочих місць	Навчання, адаптація, участь у змінах
Споживачі	Покращення якості, доступності та функціональності	Нові ризики використання, складність продукту	Тестування, інформування, підтримка
Підприємство	Підвищення продуктивності, нові доходи	Інвестиційні та репутаційні ризики	Економічний аналіз, управління ризиками
Постачальники	Нові партнерства, розвиток технологічних компетентностей	Необхідність додаткових інвестицій	Спільне планування та адаптація
Місцева громада	Нові можливості зайнятості, розвиток інфраструктури	Екологічні або соціальні навантаження	Консультації, оцінювання впливу
Інвестори	Нові джерела економічної цінності	Ризик недосягнення очікуваних результатів	Прозорість, фінансове оцінювання
Регуляторні органи	Розвиток технологій і відповідних ринків	Нові питання безпеки та правової відповідності	Дотримання нормативних вимог

Джерело: авторська систематизація на основі [3; 23–25].

Як свідчить табл. 10.11, інноваційна діяльність може одночасно створювати вигоди й ризики для різних зацікавлених сторін.

Тому підприємство повинно враховувати можливі суперечності між окремими інтересами.

Наприклад, максимізація короткострокового економічного ефекту через скорочення витрат на персонал може супроводжуватися негативними соціальними наслідками.

Водночас ігнорування економічних обмежень може призводити до фінансової нестійкості та ускладнювати подальший розвиток інновацій.

Комплексне оцінювання повинно забезпечувати збалансований підхід, який враховує економічну доцільність і відповідальність перед зацікавленими сторонами.

4.3. Оцінювання соціальних наслідків упровадження інновацій

Соціальні наслідки інновацій можуть проявлятися через зміни зайнятості, умов праці, професійних компетентностей, доступності продуктів і послуг, соціальної взаємодії та якості життя.

Особливо актуальною є проблема впливу цифровізації й автоматизації на організацію праці.

Упровадження нових технологій може скорочувати потребу у виконанні окремих рутинних операцій та одночасно створювати попит на нові компетентності.

Тому соціальний ефект автоматизації не слід оцінювати виключно через кількість робочих місць, які можуть бути скорочені або створені.

Важливими є характер нових трудових функцій, можливості професійної адаптації, рівень безпеки праці, зміни інтенсивності трудової діяльності та перспективи розвитку персоналу.

Відповідно до концепції Індустрії 5.0, технологічне оновлення повинно забезпечувати підвищення ролі людини в сучасних виробничих системах, розвиток професійних компетентностей і покращення умов праці [25].

З позицій менеджменту це означає необхідність включення соціальних критеріїв до процесу планування та оцінювання інновацій.

Наприклад, під час упровадження автоматизованої виробничої лінії підприємство повинно визначити не лише прогнозоване зростання продуктивності, а й потребу в перепідготовці персоналу та можливі зміни професійних функцій.

Для оцінювання соціальних наслідків можуть використовуватися показники рівня травматизму, охоплення працівників навчанням, зміни структури зайнятості, задоволеності умовами праці та доступності інноваційного продукту для різних груп користувачів.

Окремого значення набуває інклюзивність.

Наприклад, цифровий сервіс може бути технологічно результативним, але недостатньо доступним для користувачів із різними фізичними можливостями або цифровими компетентностями.

Тому оцінювання соціальної результативності повинно включати аналіз доступності, справедливості та можливих бар'єрів використання інновації.

4.4. Етичне оцінювання інноваційних рішень

Етичні наслідки інновацій можуть бути пов'язані з впливом технологій на права, свободи, безпеку, автономію та добробут людей.

Особливого значення набувають етичні питання використання штучного інтелекту, алгоритмічних систем прийняття рішень, великих масивів даних і технологій автоматизованого контролю.

Наприклад, використання алгоритмічної системи оцінювання продуктивності працівників може створювати ризики непрозорого прийняття рішень, недостатньої точності оцінювання або несправедливого ставлення до окремих груп.

Аналогічно, персоналізовані цифрові сервіси можуть покращувати взаємодію зі споживачами, але водночас формувати ризики надмірного використання персональних даних або маніпулятивного впливу.

Тому етичне оцінювання повинно враховувати принципи прозорості, справедливості, безпеки, недискримінації, поваги до приватності та відповідальності.

Особливо важливим є визначення меж автоматизованого прийняття рішень і необхідності людського контролю.

У Європейському Союзі правове регулювання окремих ризиків штучного інтелекту встановлюється Регламентом (ЄС) 2024/1689 – AI Act, із урахуванням подальших змін та перехідних положень [31].

Водночас сфера застосування конкретних вимог залежить від характеру системи штучного інтелекту, її призначення, рівня ризику, ролі відповідного суб'єкта та чинних перехідних положень.

Тому підприємствам, які розробляють або комерціалізують AI-рішення на європейському ринку, необхідно здійснювати спеціалізоване правове оцінювання відповідності.

Окремим напрямом є захист персональних даних.

У Європейському Союзі відповідне регулювання ґрунтується, зокрема, на Загальному регламенті про захист даних (GDPR) – Регламенті (ЄС) 2016/679 [32].

У цьому контексті важливо забезпечувати належне визначення правової підстави оброблення даних, її цілей, пропорційності, інформаційної безпеки та прав суб'єктів даних.

Водночас згода не є єдиною можливою правовою підставою оброблення персональних даних, тому вимоги необхідно визначати з урахуванням конкретного випадку.

Етичне оцінювання повинно доповнювати правовий контроль, але не ототожнюватися з ним.

Навіть формально законне технологічне рішення може потребувати додаткового аналізу щодо його справедливості, соціальної прийнятності та можливих довгострокових наслідків.

4.5. Оцінювання економічних наслідків інновацій

Економічні наслідки впровадження інновацій можуть проявлятися через зміну доходів, витрат, продуктивності, прибутковості, інвестиційних потреб, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Водночас необхідно розмежовувати короткострокові й довгострокові ефекти.

Короткострокові ефекти можуть включати скорочення операційних витрат, покращення виробничих параметрів і зростання поточних доходів.

Довгострокові ефекти можуть проявлятися у формуванні нових технологічних компетентностей, освоєнні нових ринків, підвищенні організаційної адаптивності та створенні нових бізнес-моделей.

Важливим є також оцінювання можливих негативних економічних наслідків.

Наприклад, упровадження інновації може потребувати значних початкових інвестицій, збільшувати витрати на обслуговування або створювати залежність від спеціалізованих технологічних постачальників.

Тому економічне оцінювання повинно включати повну структуру

релевантних витрат і вигід протягом обґрунтованого періоду.

Особливо важливо уникати подвійного врахування економічних ефектів.

Наприклад, скорочення виробничих витрат може одночасно впливати на показник прибутку та грошовий потік, але не повинно додатково враховуватися як незалежна економічна вигода без відповідного коригування.

Для оцінювання довгострокових ефектів можуть використовуватися NPV, IRR, сценарний аналіз, аналіз чутливості, багатокритеріальне оцінювання та інші методи.

Водночас економічна результативність не повинна автоматично компенсувати неприйнятні правові або безпекові ризики.

4.6. Екологічне оцінювання інновацій протягом життєвого циклу

Екологічні наслідки інновацій можуть виникати на різних етапах їхнього життєвого циклу: від отримання сировини й виробництва до використання продукту та завершення його експлуатації.

Тому екологічне оцінювання не повинно обмежуватися окремою технологічною операцією.

Наприклад, нова енергоощадна технологія може скорочувати споживання електроенергії під час експлуатації, але потребувати використання матеріалів, виробництво яких супроводжується значними екологічними навантаженнями.

У таких умовах необхідне комплексне оцінювання.

Одним із поширених методологічних підходів є оцінювання життєвого циклу (Life Cycle Assessment – LCA).

Стандарт ISO 14040:2006 визначає основні принципи та етапи LCA: встановлення мети й меж дослідження, інвентаризаційний аналіз, оцінювання впливу та інтерпретацію результатів [26].

Застосування цього підходу дозволяє досліджувати екологічні характеристики інновації з урахуванням основних етапів життєвого циклу.

У Європейському Союзі важливим нормативним орієнтиром є Регламент (ЄС) 2024/1781, який формує рамкові засади встановлення вимог екодизайну до сталих продуктів [33].

Водночас конкретні вимоги залежать від відповідних категорій продукції та спеціальних актів, ухвалених на виконання Регламенту. Не слід вважати, що однакові вимоги автоматично застосовуються до всіх продуктів.

Для систематизації можливих екологічних наслідків розглянемо табл. 10.12.

Таблиця 10.12 – Оцінювання екологічних наслідків інновації за основними етапами життєвого циклу

Етап життєвого циклу	**Основні екологічні характеристики**	**Можливі показники**
1	**2**	**3**
Отримання сировини	Використання природних ресурсів, екологічні навантаження	Матеріаломісткість, походження сировини
Виробництво	Споживання енергії та води, викиди, відходи	Енергоємність, водоємність, обсяг відходів
Транспортування	Паливні та енергетичні витрати, викиди	Транспортні викиди, логістична енергоємність
Використання продукту	Споживання ресурсів, тривалість експлуатації	Енергоспоживання, ресурсоефективність
Обслуговування та ремонт	Потреба в матеріалах і запасних частинах	Ремонтопридатність, витрати матеріалів
Завершення життєвого циклу	Повторне використання, перероблення, утилізація	Придатність до перероблення, частка відходів

Джерело: авторська систематизація на основі [23; 25; 26; 33].

Як свідчить табл. 10.12, екологічна результативність інновації повинна оцінюватися комплексно.

Водночас необхідно враховувати можливість ефекту відскоку (rebound effect), коли підвищення ресурсоефективності окремої операції супроводжується збільшенням загального обсягу використання технології.

Наприклад, скорочення енергоспоживання на одиницю продукції може супроводжуватися зростанням сукупного виробництва, унаслідок чого загальний обсяг споживання енергії зменшуватиметься повільніше, ніж очікувалося.

Тому доцільно розмежовувати питомі екологічні показники та абсолютні обсяги впливу.

4.7. Правове оцінювання інноваційного результату

Правові наслідки розроблення та комерціалізації інновацій охоплюють питання інтелектуальної власності, договірних відносин, безпеки продукції, захисту даних, конкуренції, відповідальності та відповідності нормативним вимогам.

В Україні загальні засади інноваційної діяльності визначає Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV [27].

Правові засади державного регулювання трансферу технологій визначає Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» № 143-V [28].

Окремі питання охорони інноваційних результатів регулюються Законом України «Про авторське право і суміжні права» та Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [29; 30].

Особливого значення набуває визначення суб'єктів майнових прав, особливо у випадку виконання досліджень працівниками або спільними науково-технологічними командами.

Наприклад, під час комерціалізації програмного забезпечення необхідно встановити правові підстави використання вихідного коду,

сторонніх компонентів, бібліотек і даних.

Під час ліцензування технології необхідно визначити обсяг наданих прав, територію використання, строк, платежі, порядок використання результатів подальших удосконалень і відповідальність сторін.

Для міжнародної комерціалізації особливого значення набуває перевірка правового режиму результату на відповідному ринку.

Важливо також, що патентна охорона має територіальний характер і не забезпечує автоматичного захисту технічного рішення в усіх державах.

У стандарті ISO 56005:2020 розглядаються інструменти управління інтелектуальною власністю в системі інноваційного менеджменту [18].

З позицій корпоративного управління це означає необхідність формування правової стратегії ще до публічного розкриття технологічного рішення та початку широкого комерційного використання.

Для систематизації основних напрямів правового оцінювання розглянемо табл. 10.13.

Таблиця 10.13 – Основні напрями правового оцінювання розроблення та комерціалізації інновацій

Напрям правового оцінювання	**Основне питання**	**Управлінський механізм**
1	**2**	**3**
Інтелектуальна власність	Кому належать права на результат?	Правовий аудит, договори, документи щодо створення
Свобода використання технології	Чи не порушує використання прав інших осіб?	Патентний та інший правовий аналіз
Трансфер технологій	На яких умовах можна передавати технологію?	Договори, ліцензування
Безпека продукції	Які вимоги застосовуються до продукту?	Перевірка відповідності, випробування
Персональні дані	Які дані використовуються та на якій підставі?	Оцінювання законності й безпеки оброблення
Договірна відповідальність	Хто відповідає за недоліки та порушення?	Розподіл зобов'язань і відповідальності
Міжнародна комерціалізація	Які вимоги діють на цільовому ринку?	Аналіз застосовного законодавства
Екологічне регулювання	Які обов'язкові екологічні вимоги встановлено?	Екологічна перевірка та необхідні процедури

Джерело: авторська систематизація на основі [18; 20; 27–33].

Як свідчить табл. 10.13, правове забезпечення повинно бути інтегроване в процес управління інноваціями, а не здійснюватися виключно після завершення розроблення.

Особливого значення це набуває для цифрових продуктів, міжнародних технологічних партнерств і складних інноваційних рішень, правовий режим яких може відрізнятися залежно від сфери застосування.

4.8. Комплексна система критеріїв оцінювання наслідків інновацій

Для інтеграції соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових характеристик у процес управління інноваціями доцільно використовувати систему багатокритеріального оцінювання.

Її призначення полягає в забезпеченні порівняння альтернативних інноваційних рішень не лише за очікуваними економічними вигодами, а й за ширшими наслідками їхнього впровадження.

Однак важливо розмежовувати критерії, за якими допускається порівняння й компенсація оцінок, та вимоги, порушення яких є неприпустимим незалежно від економічної привабливості проєкту.

Наприклад, висока прибутковість не повинна компенсувати недотримання обов'язкових вимог безпеки або відсутність правової підстави використання технології.

Тому доцільно використовувати дворівневу модель оцінювання.

На першому рівні перевіряються критичні правові, безпекові та інші обов'язкові вимоги.

На другому рівні здійснюється багатокритеріальне оцінювання прийнятних інноваційних альтернатив.

Для формалізації другого рівня можна використовувати інтегральну оцінку:

$$I_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де I_j – інтегральна оцінка альтернативи j;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію i;

r_{ij} – нормована оцінка за відповідним критерієм.

При цьому:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Важливо, що всі показники повинні бути приведені до узгодженої шкали, де вищі значення характеризують більш сприятливі результати.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад порівняння трьох технологічних альтернатив виробничого підприємства.

Альтернатива А передбачає модернізацію наявної технології.

Альтернатива Б передбачає впровадження нового автоматизованого виробничого рішення.

Альтернатива В передбачає використання ресурсозберігаючої технології з підвищеними вимогами до перепідготовки персоналу.

Припустимо, що всі альтернативи пройшли попередню перевірку обов'язкових правових і безпекових вимог.

Для демонстрації багатокритеріального оцінювання використаємо табл. 10.14.

Таблиця 10.14 – Умовне багатокритеріальне оцінювання соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових характеристик інноваційних альтернатив

Критерій	Вага	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
1	2	3	4	5
Економічна результативність	0,30	4	5	4
Соціальна прийнятність	0,20	4	3	3
Етична прийнятність	0,15	4	3	4
Екологічна результативність	0,25	3	4	5
Правова визначеність	0,10	5	4	4
Інтегральна оцінка	1,00	3,80	3,95	4,05
Місце за оцінкою	–	3	2	1

Джерело: авторський умовний навчальний приклад. Оцінки не характеризують діяльність реального підприємства. Використано п'ятибальну шкалу, де 5 – найбільш сприятлива оцінка.

Як свідчить табл. 10.14, за встановлених припущень найвищу інтегральну оцінку отримала ресурсозберігаюча технологія – 4,05 бали.

Друге місце посіла автоматизована виробнича технологія – 3,95 бали.

Модернізація наявної технології отримала 3,80 бали.

Водночас зазначені результати залежать від обраних вагових коефіцієнтів та експертних оцінок.

Наприклад, підвищення ваги економічної результативності може змінювати пріоритетність альтернатив.

Тому для науково обґрунтованого рішення необхідно здійснити аналіз чутливості, перевірити обґрунтованість критеріїв та врахувати можливі невиміряні наслідки.

Окремо необхідно підкреслити, що інтегральний рейтинг не замінює обов'язкового правового та безпекового контролю.

4.9. Моніторинг наслідків після впровадження інновації

Важливою особливістю відповідального управління інноваціями є необхідність продовження оцінювання наслідків після їхнього практичного впровадження.

Початкові прогнози можуть не повністю відображати реальну поведінку користувачів, організаційні зміни, екологічні ефекти та інші характеристики.

Тому після запуску інновації необхідно формувати систему моніторингу фактичних результатів.

Основними напрямами можуть бути оцінювання економічної результативності, соціальних змін, безпеки, екологічних характеристик, задоволеності користувачів та правової відповідності.

Особливого значення набуває порівняння прогнозних і фактичних показників.

Наприклад, підприємство може прогнозувати скорочення енергоспоживання на 15 %, але фактичний результат залежатиме від умов експлуатації, обсягів виробництва та організаційних процесів.

Тому моніторинг повинен передбачати визначення базових значень, методики вимірювання, періодичності контролю та відповідальних осіб.

У разі виявлення суттєвих відхилень необхідно формувати коригувальні управлінські рішення.

Це може передбачати додаткове навчання персоналу, зміну технологічних параметрів, удосконалення продукту, перегляд бізнес-моделі або обмеження сфери використання інновації.

Відповідальність за наслідки інновацій не завершується на етапі їхнього комерційного запуску.

4.10. Інтегрована модель управління розробленням та відповідальною комерціалізацією інновацій

Узагальнення теоретико-методологічних положень щодо стратегічного управління R&D, комерціалізації, створення цінності та комплексного оцінювання наслідків дозволяє запропонувати інтегровану модель управління розробленням і відповідальною комерціалізацією інновацій підприємства.

Для систематизації основних етапів інтегрованої моделі розглянемо табл. 10.15.

Таблиця 10.15 – Структура інтегрованої моделі управління розробленням та відповідальною комерціалізацією інновацій

Управлінський блок	**Основні процеси**	**Очікуваний результат**	**Контрольний орієнтир**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічна орієнтація	Діагностика потреб, визначення R&D-пріоритетів	Дослідницька програма	Стратегічна відповідність
Науково-технологічне розроблення	Дослідження, прототипування, випробування	Технологічний результат	Технічна здійсненність
Ринкове обґрунтування	Дослідження користувачів, формування цінності	Підтверджена потреба	Ринкова перспективність
Комерційне проєктування	Вибір бізнес-моделі, ресурсне планування	Модель комерціалізації	Економічна доцільність
Відповідальне оцінювання	Аналіз соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків	Оцінка прийнятності	Виконання критичних вимог
Впровадження та масштабування	Організація використання, виробництва, збуту	Практичне використання інновації	Результативність упровадження
Моніторинг і адаптація	Оцінювання фактичних результатів і відхилень	Коригувальні рішення	Підвищення стратегічної результативності

Джерело: авторська інтегрована навчально-методична модель на основі [1–9; 14–26; 27–33].

В основу моделі покладено взаємозв'язок шести управлінських компонентів.

Стратегічний компонент охоплює визначення корпоративних цілей, інноваційних пріоритетів та дослідницьких потреб.

Науково-технологічний компонент передбачає проведення досліджень, розроблення технологічних рішень, прототипування та

оцінювання готовності результатів.

Ринково-ціннісний компонент забезпечує визначення користувачів, дослідження потреб, формування ціннісної пропозиції та перевірку перспективності.

Комерційно-організаційний компонент охоплює вибір бізнес-моделі, ресурсне забезпечення, організацію виробництва, трансфер технологій і комерційну реалізацію.

Соціально-екологічний та правовий компонент передбачає оцінювання відповідальності, безпеки, соціальних, етичних, екологічних та правових наслідків.

Контрольно-адаптивний компонент забезпечує моніторинг фактичних результатів, визначення відхилень і коригування подальших управлінських рішень.

Як свідчить табл. 10.15, інтегрована модель поєднує стратегічне управління, технологічне розроблення, ринкове обґрунтування, комерціалізацію та відповідальне оцінювання наслідків.

Важливою особливістю моделі є те, що соціальні, етичні, екологічні й правові характеристики повинні оцінюватися не лише безпосередньо перед впровадженням, а й на попередніх етапах розроблення та після комерційного запуску.

Узагальнену логіку моделі можна представити так: корпоративні стратегічні цілі; визначення інноваційних і дослідницьких потреб; технологічний та ринковий пошук; формування програми R&D; ресурсне забезпечення досліджень; створення науково-технологічного результату; оцінювання технологічної готовності; визначення користувачів і формування ціннісної пропозиції; перевірка ринкових припущень; вибір бізнес-моделі комерціалізації; економічне та ризикове обґрунтування; оцінювання соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків; організація впровадження; комерційна реалізація; моніторинг фактичних результатів; оцінювання внеску в корпоративні цілі; адаптивне коригування продукту, бізнес-моделі та інноваційної стратегії; організаційне навчання й підвищення інноваційної спроможності підприємства.

Принципова особливість запропонованої моделі полягає в поєднанні трьох взаємопов'язаних результативних складових:

- *Науково-технологічної результативності*, яка характеризує здатність підприємства створювати нові знання та технологічні рішення.
- *Комерційно-економічної результативності*, яка відображає можливість перетворення інноваційних результатів на економічну цінність.
- *Відповідальної результативності*, яка характеризує прийнятність соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків.

Водночас модель має концептуальний характер.

Для її використання в дисертаційному дослідженні необхідно визначити склад змінних, способи їх вимірювання та методи емпіричної

перевірки.

Одним із перспективних напрямів є дослідження впливу стратегічної узгодженості R&D на результативність комерціалізації через технологічну готовність і якість взаємодії з користувачами.

Іншим напрямом може бути встановлення того, чи посилює системне врахування соціальних, екологічних і правових наслідків довгострокову результативність інноваційних бізнес-моделей.

Окремої уваги потребує дослідження взаємозв'язку між інноваційною культурою, розвитком дослідницьких компетентностей та результативністю трансферу технологій.

Управління розробленням та комерціалізацією інновацій повинно розглядатися як інтегрований стратегічний процес, який забезпечує перетворення наукових знань і технологічних результатів на практично впроваджені рішення, створення цінності для користувачів, отримання економічних результатів підприємством і відповідальне врахування соціальних, етичних, екологічних та правових наслідків інноваційного розвитку.

Уточнення до розрахункового прикладу в табл. 10.14: за наведеними ваговими коефіцієнтами інтегральна оцінка альтернативи А становить 3,85 бали, а не 3,80. Оцінки альтернатив Б і В – відповідно 3,95 та 4,05 бали – є правильними. Порядок пріоритетності альтернатив не змінюється.

Висновки до теми 10

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що управління розробленням та комерціалізацією інновацій є важливою складовою сучасного стратегічного менеджменту, яка забезпечує взаємозв'язок між науково-дослідною діяльністю, технологічним розвитком, формуванням нових продуктів, створенням цінності для користувачів та досягненням довгострокових корпоративних цілей.

По-перше, управління дослідженнями й розробками необхідно розглядати як стратегічно орієнтований процес формування нових знань, технологічних рішень та інноваційних можливостей підприємства. Результативність R&D визначається не лише обсягом витрат на дослідження або кількістю отриманих науково-технологічних результатів, а й здатністю підприємства забезпечувати їх узгодженість із корпоративними стратегічними пріоритетами та перспективами практичного використання.

По-друге, важливим завданням інноваційного менеджменту є забезпечення організаційного взаємозв'язку між дослідницькими, виробничими, маркетинговими, фінансовими та іншими функціональними підрозділами. Особливого значення набувають розвиток міжфункціональної взаємодії, партнерські механізми досліджень, використання концепції відкритих інновацій і формування

системи управління знаннями, яка забезпечує накопичення, передавання та практичне використання результатів інтелектуальної діяльності.

По-третє, комерціалізація інновацій повинна розглядатися як комплексний економіко-управлінський процес, який не обмежується продажом нових продуктів. Вона може здійснюватися через внутрішньогосподарське використання технологій, виробництво та реалізацію інноваційної продукції, ліцензування, трансфер технологій, надання спеціалізованих послуг, створення нових бізнес-напрямів та інші форми використання інноваційних результатів. Вибір відповідної моделі повинен ґрунтуватися на стратегічних цілях, ресурсних можливостях, правовому режимі результату та очікуваній економічній результативності.

По-четверте, результативність комерціалізації значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати послідовний перехід від дослідницького результату до практично впровадженого рішення. Такий процес передбачає оцінювання технологічної готовності, дослідження потенційного попиту, визначення цільових користувачів, формування бізнес-моделі, ресурсне забезпечення, пілотне тестування, організацію впровадження та моніторинг фактичних результатів. Водночас відповідні етапи повинні характеризуватися можливістю адаптивного коригування залежно від результатів перевірки технологічних і ринкових припущень.

По-п'яте, створення цінності для користувачів є необхідною передумовою результативної комерціалізації інновацій. Технологічна новизна продукту сама по собі не гарантує формування економічної цінності, якщо інноваційний результат не розв'язує актуальну проблему або не забезпечує належних переваг для користувачів. Тому управління розробленням повинно передбачати систематичне дослідження потреб, формування ціннісної пропозиції, взаємодію з потенційними користувачами та перевірку фактичних результатів використання інновації.

По-шосте, цифровізація створює нові можливості для організації взаємодії з користувачами, персоналізації інноваційних продуктів, формування цифрових бізнес-моделей і розвитку комерціалізації. Водночас використання цифрових платформ, аналітики даних і штучного інтелекту потребує врахування інформаційних, етичних та правових ризиків, пов'язаних із безпекою, конфіденційністю й відповідальністю за результати автоматизованого прийняття рішень.

По-сьоме, управління комерціалізацією інновацій повинно ґрунтуватися на комплексному оцінюванні економічних, соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків. Сучасний стратегічний менеджмент потребує переходу від виключно фінансового оцінювання інноваційних проєктів до системи відповідального управління, яка враховує вплив нових технологій на працівників, споживачів, партнерів, навколишнє природне середовище та інших зацікавлених сторін. При

цьому необхідно розмежовувати критерії порівняльного оцінювання та обов'язкові правові й безпекові вимоги, недотримання яких не може компенсуватися високою економічною результативністю.

По-восьме, наукове дослідження процесів розроблення та комерціалізації інновацій повинно ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, ресурсно-компетентнісного, процесного, маркетингового, системного та адаптивного підходів. Перспективними є дослідження взаємозв'язків між стратегічною узгодженістю R&D, технологічною готовністю інноваційних результатів, якістю взаємодії з користувачами, вибором бізнес-моделі та довгостроковою економічною й соціальною результативністю підприємства.

Для українських підприємств зазначені положення набувають особливого значення в умовах необхідності технологічного відновлення, ресурсних обмежень, воєнних ризиків, дефіциту висококваліфікованих кадрів та поглиблення інтеграції з європейським економічним і науково-технологічним простором.

У таких умовах стратегічне управління дослідженнями й розробками повинно забезпечувати не лише створення перспективних технологій, а й формування дієвих механізмів їхнього впровадження, комерціалізації та відповідального використання.

Управління розробленням та комерціалізацією інновацій доцільно розглядати як інтегрований науково-управлінський процес, який поєднує стратегічне визначення дослідницьких пріоритетів, створення нових знань і технологій, оцінювання їхньої готовності, формування цінності для користувачів, вибір результативних бізнес-моделей, організацію комерціалізації та комплексне оцінювання економічних, соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Література

Українські наукові джерела

1. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

2. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

3. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

4. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 263–274. DOI:

https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274.

5. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

6. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Райко Д. В. Комерціалізація знань в інноваційному процесі промислових підприємств. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління : колективна монографія / за ред. В. А. Омельяненка. Суми, 2023. Розд. 3. С. 101–117. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/63909.

7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Методичне забезпечення комерціалізації інновацій. Управління комерціалізацією інноваційної продукції : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми : Триторія, 2019. Розд. 3.1. С. 152–158. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44186.

8. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства. Економічна кібернетика: дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. інтернет-конф., 2–3 березня 2020 р. Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 185–189. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44787.

9. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О. Інтелектуальний бізнес в системі управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Триторія, 2025. 166 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/95423.

10. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингові комунікації в системі інноваційного розвитку організацій. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 червня 2023 р. Суми : СНАУ, 2023. С. 189–191. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66756.

11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104.

12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Ризики маркетингового обґрунтування стратегій інноваційного розвитку підприємств. 2024. Електронний репозитарій НТУ «ХПІ». URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/d30b8667-2382-4021-9fb3-b2dd9f33a71e.

13. Теплюк М. А., Козенюк І. О. Комерціалізація інноваційної діяльності підприємства. Економіка та підприємництво. 2021. Вип. 47. С. 64–76. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37275.

Міжнародні стандарти та методологічні джерела

14. OECD. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris : OECD Publishing, 2015. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264239012-en.

15. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

16. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL:

https://www.iso.org/standard/79278.html.

17. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019. Innovation Management – Innovation Management System – Guidance. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html.

18. International Organization for Standardization. ISO 56005:2020. Innovation Management – Tools and Methods for Intellectual Property Management – Guidance. Geneva : ISO, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/72761.html.

19. International Organization for Standardization. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance. Geneva : ISO, 2024. URL: https://committee.iso.org/sites/tc279/home/resources/standards-introduction.html.

20. World Intellectual Property Organization. Transferring Technology from Lab to Market. URL: https://www.wipo.int/en/web/technology-transfer/access-market.

Європейські наукові дослідження та концепції відповідальних інновацій

21. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

22. Grönroos C., Voima P. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. Vol. 41, No. 2. P. 133–150. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3.

23. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

24. Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P. Developing a Framework for Responsible Innovation. Research Policy. 2013. Vol. 42, No. 9. P. 1568–1580. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008.

25. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2021. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en.

26. International Organization for Standardization. ISO 14040:2006. Environmental Management – Life Cycle Assessment – Principles and Framework. Geneva : ISO, 2006. URL: https://www.iso.org/standard/37456.html.

Нормативно-правові джерела України

27. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15.

28. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 № 143-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16.

29. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20.

30. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12.

Нормативно-правові та регуляторні джерела Європейського Союзу

31. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act), зі змінами. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.

32. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU)

2016/679 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data (General Data Protection Regulation). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj.

33. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1781 Establishing a Framework for the Setting of Ecodesign Requirements for Sustainable Products. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj.

Методична примітка. У лекції використано положення реальних українських і зарубіжних наукових досліджень, міжнародних стандартів, нормативно-правових актів і методологічних матеріалів. Запропоновані визначення, систематизації, аналітичні таблиці, інтегрована модель та розрахункові приклади мають авторський навчально-методичний характер.

Під час підготовки дисертаційних досліджень необхідно розмежовувати теоретичні припущення, прогнозні оцінки та емпірично підтверджені результати. Особливу увагу слід приділяти коректності вимірювання технологічної й економічної результативності, обґрунтуванню причинних зв'язків, аналізу альтернативних сценаріїв та перевірці стійкості управлінських рішень.

Правові аспекти викладено з урахуванням джерел, перевірених станом на 8 листопада 2026 року. Практичне використання відповідних положень потребує перевірки застосовних норм для конкретного виду інновації, підприємства та цільового ринку.

Тема 11.
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

План лекції

1. Ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив.
2. Корпоративні й зовнішні джерела фінансування інновацій.
3. Підготовка пропозицій щодо фінансування наукових досліджень і проєктів.
4. Управління інтелектуальною власністю: правова охорона та використання результатів.

1. Ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив

1.1. Економіко-управлінська сутність ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Сучасний стратегічний та інноваційний розвиток підприємства передбачає систематичне формування нових продуктів, технологій, бізнес-моделей, організаційних компетентностей і конкурентних можливостей. Водночас реалізація відповідних змін потребує залучення різноманітних ресурсів, доступність, структура та ефективність використання яких безпосередньо впливають на результативність інноваційної діяльності.

На відміну від поточної операційної діяльності, яка переважно характеризується відносно прогнозованими ресурсними потребами, інноваційні ініціативи часто реалізуються за умов технологічної, ринкової та організаційної невизначеності.

На початковому етапі дослідження підприємство може не мати достатньої інформації щодо тривалості розроблення, обсягу необхідних інвестицій, технологічної здійсненності, майбутнього попиту та можливостей комерціалізації.

Тому традиційні підходи до ресурсного планування, які ґрунтуються переважно на стабільних нормах витрат і визначених виробничих параметрах, потребують адаптації до особливостей інноваційних процесів.

Важливо враховувати, що ресурсне забезпечення інновацій не обмежується фінансуванням. Навіть за наявності достатнього інвестиційного бюджету підприємство може не мати необхідних дослідницьких компетентностей, спеціалізованого обладнання, технологічної інформації або прав на використання результатів інтелектуальної діяльності.

Саме тому ресурсне забезпечення слід розглядати як комплексну складову стратегічного управління.

Ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив доцільно визначати як системний управлінський процес визначення

потреб, формування джерел, залучення, розподілу, використання, контролю та адаптивного перерозподілу фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних і організаційних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних пріоритетів і досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Принциповою особливістю такого визначення є поєднання ресурсного планування із можливістю коригування рішень залежно від фактичних результатів досліджень і впровадження інновацій.

В українській науковій літературі проблема фінансового забезпечення інноваційного розвитку розглядається як одна з визначальних передумов підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Зокрема, Б. Гнатківський, О. Ревенко та Т. Гудко у дослідженні «Обґрунтування тенденцій інноваційної діяльності підприємств в Україні та пошук джерел фінансування інноваційного розвитку» аналізують стан інноваційної активності та напрями диверсифікації джерел фінансування за умов невизначеності [7]. Автори акцентують увагу на необхідності вдосконалення фінансового забезпечення як передумови інноваційного оновлення українських підприємств.

Водночас проблема ресурсного забезпечення є ширшою за пошук фінансових коштів.

Для ефективного інноваційного розвитку підприємству необхідно забезпечити відповідність між стратегічними цілями, характером інноваційних проєктів, ресурсною базою та очікуваними результатами.

1.2. Структура ресурсного потенціалу інноваційного розвитку

Ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів та компетентностей, які можуть бути використані для реалізації стратегічних й інноваційних ініціатив.

У системі інноваційного менеджменту доцільно виокремлювати фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні, організаційні та партнерські ресурси.

Фінансові ресурси забезпечують здійснення витрат на дослідження, розроблення, обладнання, оплату праці, патентування, маркетингові дослідження та комерціалізацію.

Кадрові ресурси охоплюють дослідників, інженерів, розробників, технологів, маркетологів, фінансових аналітиків та інших спеціалістів.

Матеріально-технічні ресурси включають дослідницьке обладнання, лабораторії, виробничу інфраструктуру, програмно-апаратні комплекси й експериментальні майданчики.

Інформаційні ресурси охоплюють результати технологічного пошуку, наукові публікації, аналітичні дані, маркетингову інформацію та корпоративні бази знань.

Інтелектуальні ресурси включають технологічні знання, результати R&D, ноу-хау, права інтелектуальної власності та інші нематеріальні складові інноваційного потенціалу.

Організаційні ресурси характеризують управлінські механізми, корпоративні процедури, здатність координувати проєкти та забезпечувати міжфункціональну взаємодію.

Партнерські ресурси пов'язані з можливістю залучення компетентностей, обладнання, інвестицій та інформації від університетів, наукових установ, технологічних компаній та міжнародних партнерів.

У дослідженні В. Панченка, Р. Іванової, Н. Фединець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гука розглядаються методологічні аспекти планування інноваційної та виробничої діяльності підприємств [6]. Відповідні положення підкреслюють важливість узгодженості планування й ресурсного забезпечення в системі управління інноваційними процесами.

Для систематизації основних складових ресурсного забезпечення розглянемо табл. 11.1.

Таблиця 11.1 – Структура ресурсного забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив підприємства

Вид ресурсів	**Основний зміст**	**Значення для інноваційного розвитку**	**Можливі обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Фінансові	Власні кошти, інвестиції, кредити, гранти	Фінансування досліджень, розробок і впровадження	Недостатність капіталу, висока вартість фінансування
Кадрові	Дослідники, розробники, управлінці, спеціалісти	Створення та реалізація інноваційних рішень	Дефіцит компетентностей, кадрові втрати
Матеріально-технічні	Обладнання, лабораторії, інфраструктура	Проведення досліджень, випробувань і виробництва	Застарілість обладнання, обмежений доступ
Інформаційні	Дані, науково-технічна та ринкова інформація	Обґрунтування технологічних і ринкових рішень	Низька якість даних, інформаційні ризики
Інтелектуальні	Знання, ноу-хау, результати R&D, права ІВ	Формування технологічних переваг	Невизначеність прав, ризик втрати знань
Організаційні	Процеси, управлінські механізми, компетентності координації	Реалізація інноваційних проєктів	Бюрократизація, конфлікти повноважень
Партнерські	Мережі співпраці, наукові та бізнес-партнерства	Доступ до зовнішніх ресурсів і компетентностей	Залежність від партнерів, договірні обмеження

Джерело: авторська систематизація на основі [5–7; 10; 13–15].

Як свідчить табл. 11.1, ефективне ресурсне забезпечення повинно враховувати взаємозалежність окремих ресурсних складових.

Наприклад, фінансування придбання нового дослідницького обладнання не забезпечуватиме очікуваних результатів за відсутності спеціалістів, здатних його використовувати.

Аналогічно, розроблення нового технологічного рішення може не мати практичного результату, якщо підприємство не володіє необхідними правами для його подальшого комерційного використання.

Тому ресурсне забезпечення повинно формуватися з урахуванням комплементарності ресурсів, тобто їхньої взаємодоповнюваності в процесі створення інноваційної цінності.

1.3. Стратегічне планування ресурсних потреб інноваційних ініціатив

Важливим завданням ресурсного забезпечення є визначення обсягу та структури ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вихідним етапом такого планування повинно бути встановлення зв'язку між корпоративними стратегічними пріоритетами й конкретними інноваційними ініціативами.

Наприклад, стратегічна ціль підвищення продуктивності може потребувати інвестицій у цифрові технології, автоматизацію, обладнання та навчання персоналу.

Стратегічна ціль створення нового продуктового напряму може передбачати фінансування R&D, прототипування, патентування, ринкового тестування та формування каналів збуту.

Натомість розвиток міжнародної інноваційної співпраці може потребувати залучення партнерських ресурсів, забезпечення договірних відносин і захисту інтелектуальної власності на цільових ринках.

Для кожної інноваційної ініціативи необхідно визначати ресурсну потребу, її часовий розподіл, джерела забезпечення та відповідальних учасників.

У процесі планування доцільно розмежовувати такі етапи: попереднє дослідження, розроблення концепції, проведення R&D, створення прототипу, пілотне тестування, впровадження та комерціалізація.

Кожен етап характеризується різною структурою ресурсних потреб.

На стадії попереднього дослідження основне значення можуть мати кадрові, інформаційні та аналітичні ресурси.

На стадії створення прототипу зростає потреба у спеціалізованому обладнанні, матеріалах і технологічних роботах.

На стадії впровадження важливими стають капітальні інвестиції, підготовка виробництва, навчання персоналу та організація збуту.

Для систематизації зазначених потреб використаємо табл. 11.2. Як свідчить табл. 11.2, ресурсні потреби інноваційного проєкту мають динамічний характер.

Тому підприємство повинно формувати не лише загальний інвестиційний бюджет, а й календарний план використання ресурсів.

Таблиця 11.2 – Ресурсні потреби на різних етапах реалізації інноваційної ініціативи

Етап	Пріоритетні ресурси	Основні витрати	Очікуваний контрольний результат
1	**2**	**3**	**4**
Виявлення інноваційної можливості	Інформаційні, кадрові	Технологічний і ринковий пошук	Обґрунтована інноваційна ідея
Розроблення концепції	Кадрові, аналітичні, організаційні	Дослідження, експертні консультації	Інноваційна концепція
Дослідження та розробки	Дослідницькі, технологічні, фінансові	Оплата праці, експерименти, обладнання	Науково-технологічний результат
Прототипування	Матеріально-технічні, кадрові	Матеріали, створення та випробування прототипу	Підтвердження технічної здійсненності
Пілотне впровадження	Виробничі, інформаційні, фінансові	Пілотне виробництво, тестування	Перевірка практичної результативності
Комерціалізація	Фінансові, маркетингові, правові	Підготовка виробництва, збут, охорона прав	Початок отримання економічних результатів
Масштабування	Інвестиційні, організаційні, кадрові	Розширення потужностей, комунікації, сервіс	Стійке зростання використання інновації

Джерело: авторська систематизація на основі [7; 10; 13–15; 31].

Особливого значення набуває оцінювання фінансових розривів між моментом здійснення витрат та отриманням економічних результатів. Наприклад, інноваційна розробка може потребувати значних інвестицій протягом двох років, тоді як перші комерційні надходження очікуються лише після завершення пілотного впровадження.

У такому випадку позитивна прогнозна прибутковість не гарантує достатньої поточної ліквідності.

Тому необхідно окремо планувати прибутковість інноваційного проєкту та його здатність виконувати поточні фінансові зобов'язання.

1.4. Формування ресурсного бюджету інноваційного проєкту

Ресурсний бюджет інноваційного проєкту повинен відображати економічно обґрунтовану потребу в коштах для виконання запланованих дослідницьких, технологічних та організаційних робіт.

При цьому доцільно розмежовувати прямі й непрямі витрати, одноразові та періодичні платежі, капітальні інвестиції та поточні витрати.

До основних статей бюджету можуть належати оплата праці дослідників, придбання матеріалів, спеціалізованого обладнання, програмного забезпечення, послуги зовнішніх експертів, випробування, захист інтелектуальної власності та підготовка до комерціалізації.

Особливого значення набуває формування резерву на випадок технологічної або ресурсної невизначеності.

Водночас резерв не повинен підміняти економічне обґрунтування витрат.

Його розмір доцільно визначати з урахуванням ідентифікованих ризиків, надійності прогнозів та умов конкретного проєкту.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад інноваційного проєкту, спрямованого на розроблення й упровадження цифрової системи прогнозування технічних відмов.

Загальна прогнозна потреба становить 6 млн грн.

Структуру бюджету наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3 – Умовний приклад бюджету інноваційного проєкту

Стаття витрат	**Сума, млн грн**	**Частка бюджету, %**
1	**2**	**3**
Оплата праці дослідницької та проєктної команди	2,10	35,0
Програмне забезпечення та цифрова інфраструктура	1,20	20,0
Обладнання, датчики й матеріали	1,20	20,0
Випробування та пілотне впровадження	0,60	10,0
Правовий супровід і охорона інтелектуальної власності	0,30	5,0
Резерв на обґрунтовані ризики	0,60	10,0
Усього	6,00	100,0

Джерело: авторський умовний розрахунковий приклад. Значення не характеризують діяльність реального підприємства.

Наведений у табл. 11.3 бюджет дозволяє визначати загальну ресурсну потребу та основні напрями використання коштів.

Водночас для його практичного застосування необхідно здійснити деталізацію витрат за календарними періодами, визначити способи придбання ресурсів, обґрунтувати ціни та врахувати можливі інфляційні й валютні ризики.

При поданні проєкту на грантове фінансування також необхідно перевірити відповідність кожної статті вимогам конкретної програми.

Наприклад, окремі витрати можуть бути допустимими для фінансування за кошти підприємства, але не належати до прийнятних витрат певного грантового конкурсу.

Отже, загальний бюджет інноваційного проєкту та бюджет витрат, які можуть фінансуватися конкретним грантодавцем, не завжди збігаються.

1.5. Поетапне ресурсне забезпечення та управління невизначеністю

Однією з особливостей інноваційної діяльності є недостатність інформації щодо остаточних технологічних, ринкових та економічних результатів.

Тому початкове затвердження повного обсягу фінансування не завжди означає доцільність негайного використання всіх ресурсів.

У сучасному інноваційному менеджменті важливим є підхід поетапного фінансування, за якого ресурси надаються відповідно до результатів попередніх стадій реалізації.

Наприклад, для перспективної технологічної розробки підприємство може спочатку профінансувати перевірку науково-

технологічної концепції.

Після підтвердження здійсненності виділяються кошти на прототипування.

Наступний етап фінансування пов'язується з результатами пілотного тестування.

Рішення щодо масштабного впровадження ухвалюється лише після обґрунтування технологічної, організаційної та економічної доцільності.

Водночас поетапне фінансування потребує чітко визначених контрольних результатів.

Необхідно встановлювати, які технологічні характеристики, дослідницькі результати або ринкові припущення повинні бути підтверджені для переходу до наступної стадії.

Особливого значення набуває можливість припинення або коригування проєкту.

Якщо результати експериментів засвідчують критичну невідповідність початкової концепції, продовження фінансування лише для виправдання вже понесених витрат може бути економічно необґрунтованим.

Тому рішення про подальшу реалізацію повинно ґрунтуватися на прогнозованих майбутніх вигодах і витратах, а не лише на обсязі попередніх інвестицій.

1.6. Оптимізація ресурсного розподілу між інноваційними ініціативами

На корпоративному рівні підприємство одночасно реалізує декілька стратегічних та інноваційних ініціатив, які конкурують за обмежені фінансові, кадрові й технологічні ресурси.

Тому управління ресурсним забезпеченням потребує використання портфельного підходу.

Його основне призначення полягає у формуванні такої сукупності інноваційних проєктів, яка забезпечуватиме найбільший стратегічний внесок за наявних ресурсних обмежень.

Для спрощеного математичного моделювання можна використати таку цільову функцію:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j,$$

де Z – сукупна оцінена стратегічна цінність портфеля;

V_j – порівнювана оцінка стратегічної цінності інноваційної ініціативи j;

x_j – бінарна змінна, що набуває значення 1 у разі включення проєкту до портфеля та 0 – у разі невключення.

Основне фінансове обмеження:

$$\sum_{j=1}^{m} I_j x_j \leq B,$$

де I_j – інвестиційна потреба відповідного проєкту;

B – доступний інноваційний бюджет підприємства.

Модель може доповнюватися кадровими, технологічними та іншими обмеженнями.

Водночас застосування такого підходу потребує врахування взаємозалежностей проєктів, можливих синергетичних ефектів і відмінностей у ризику.

Наприклад, окремий проєкт створення цифрової платформи може не забезпечувати значного короткострокового фінансового результату, але формувати технологічну основу для декількох перспективних інноваційних напрямів.

Тому ресурсний розподіл не повинен здійснюватися виключно на основі індивідуальної прибутковості кожної ініціативи.

1.7. Фінансова стійкість як умова реалізації інноваційної стратегії

Особливого значення ресурсне забезпечення набуває в умовах нестабільності економічного середовища, підвищених ризиків та обмеженості доступу до капіталу.

Для українських підприємств проблема фінансування інновацій посилюється необхідністю забезпечення безперервності діяльності, технологічного відновлення, резервування критичних ресурсів і розвитку нових конкурентних можливостей.

У дослідженні О. Колодізєва та співавторів, серед яких Т. Рябоволик, присвяченому цифровій трансформації як інструменту формування інклюзивної економіки України під час війни, розглядається значення цифрового розвитку та інституційних передумов економічної адаптації [5].

Зазначені положення мають значення для обґрунтування взаємозв'язку між цифровізацією, фінансовими можливостями та довгостроковою стійкістю інноваційного розвитку.

Водночас фінансова стійкість підприємства передбачає здатність підтримувати поточну операційну діяльність і виконувати фінансові зобов'язання під час реалізації перспективних інвестиційних проєктів.

Тому інноваційний бюджет не повинен формуватися без урахування потреб в оборотному капіталі, резервних ресурсах та обслуговуванні наявних зобов'язань.

Особливого значення набуває формування альтернативних сценаріїв фінансування.

Наприклад, підприємство повинно оцінювати можливість продовження інноваційного проєкту за умов затримки грантового фінансування, скорочення власних грошових потоків або збільшення

вартості залученого капіталу.

Отже, ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив повинно ґрунтуватися на комплексному оцінюванні фінансових, кадрових, технологічних та інтелектуальних можливостей підприємства, портфельному розподілі обмежених ресурсів, поетапному фінансуванні й підтриманні належного рівня фінансової стійкості.

2. Корпоративні й зовнішні джерела фінансування інновацій

2.1. Класифікація джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства

Фінансування інноваційного розвитку є одним із найбільш складних напрямів корпоративного фінансового менеджменту, оскільки поєднує необхідність залучення капіталу з високою невизначеністю майбутніх результатів.

Особливість інноваційних проєктів полягає в тому, що значна частина витрат може здійснюватися задовго до початку отримання доходів. На ранніх стадіях досліджень і розробок підприємство нерідко не має достатніх матеріальних активів для забезпечення кредитів, а перспективність майбутнього продукту ще потребує підтвердження.

Тому використання традиційних джерел фінансування може бути обмеженим.

У дослідженні М. І. Диби «Інструменти та джерела венчурного фінансування» розглядаються особливості бутстрепінгу, венчурних фондів, бізнес-ангелів і краудфандингових платформ як інструментів підтримки інноваційних проєктів на різних стадіях розвитку [8].

У праці Л. Кашуби «Методичні підходи до фінансування високотехнологічних підприємств в Україні» запропоновано класифікацію фінансових механізмів, яка охоплює власне, боргове, інвестиційно-інноваційне, державне, інституційне та змішане фінансування [10].

Важливий методологічний висновок полягає в тому, що вибір джерела фінансування повинен залежати не лише від його доступності, а й від характеру інноваційного проєкту, стадії реалізації, рівня ризику та корпоративних стратегічних цілей.

У загальному вигляді джерела фінансування доцільно розподіляти на дві основні групи: корпоративні внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх джерел належать фінансові ресурси, сформовані підприємством у процесі власної діяльності або мобілізовані шляхом внутрішнього перерозподілу.

До зовнішніх належать фінансові ресурси, які залучаються від інвесторів, кредиторів, державних установ, міжнародних організацій, партнерів та інших учасників.

Водночас важливо розмежовувати джерело фінансування та фінансовий інструмент.

Наприклад, кошти зовнішнього інвестора можуть надходити через внесок у статутний капітал, придбання корпоративних прав або інші юридично допустимі механізми.

Банківський кредит є борговим інструментом, який передбачає виконання встановлених договором зобов'язань.

Грант має іншу економіко-правову природу, оскільки його надання зазвичай пов'язане з виконанням визначених програмою умов і не передбачає повернення за належного виконання зобов'язань.

Відповідні інструменти відрізняються вартістю, ризиками, вимогами до звітності та можливим впливом на корпоративний контроль.

2.2. Корпоративні джерела фінансування інноваційного розвитку

Корпоративне фінансування передбачає використання ресурсів самого підприємства для підтримки досліджень, розробок і впровадження інновацій.

Одним із найважливіших джерел є нерозподілений прибуток, який може спрямовуватися на розвиток нових продуктів, технологічне оновлення, цифровізацію та інші інноваційні пріоритети.

Перевагою використання прибутку є відсутність необхідності залучати зовнішніх інвесторів або формувати додаткові боргові зобов'язання.

Водночас обсяг доступного прибутку залежить від результативності поточної діяльності, а його використання на інноваційні проєкти повинно враховувати альтернативні потреби підприємства.

Іншим важливим джерелом є внутрішній операційний грошовий потік, який формується в результаті основної господарської діяльності.

При цьому прибуток і грошовий потік не є тотожними показниками.

Підприємство може відображати прибуток у фінансовій звітності, але не мати достатніх ліквідних коштів для фінансування інновацій через значний обсяг дебіторської заборгованості, потребу в запасах або інші чинники.

Тому рішення про внутрішнє фінансування повинно ґрунтуватися на аналізі фактичної й прогнозованої платоспроможності.

Додаткові ресурси можуть формуватися шляхом оптимізації оборотного капіталу, скорочення надлишкових запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, підвищення ефективності поточних витрат та реалізації невикористовуваних активів.

Однак відповідні заходи повинні здійснюватися без створення критичних загроз для операційної безперервності.

Окремим інструментом є корпоративний інноваційний фонд, який передбачає цільове резервування певної частини фінансових ресурсів на дослідження, розробки та перспективні інноваційні ініціативи.

Такий фонд може забезпечувати систематичність фінансування та зменшувати залежність інноваційного процесу від короткострокових коливань операційних бюджетів.

Водночас наявність внутрішнього інноваційного фонду потребує формалізованих процедур відбору проєктів, розподілу ресурсів і контролю результативності.

Управління корпоративним фінансуванням повинно також враховувати альтернативну вартість капіталу.

Використання власних коштів не означає, що фінансування є економічно безкоштовним.

Кошти, спрямовані на інноваційний проєкт, могли б використовуватися для модернізації основних засобів, погашення зобов'язань або інших інвестицій.

Тому економічна доцільність власного фінансування повинна оцінюватися з урахуванням альтернативних можливостей використання ресурсів.

2.3. Боргове фінансування інновацій

Боргове фінансування передбачає залучення коштів, які підлягають поверненню відповідно до визначених договором умов.

До основних боргових інструментів належать банківські кредити, кредитні лінії, фінансовий лізинг та інші допустимі форми фінансування.

Борговий капітал може бути доцільним для інноваційних проєктів, які характеризуються достатньо прогнозованими грошовими потоками, наявністю забезпечення та відносно визначеним строком реалізації.

Наприклад, підприємство може використовувати інвестиційний кредит для придбання технологічного обладнання, яке забезпечуватиме підвищення продуктивності й скорочення витрат.

Натомість фінансування ранніх наукових досліджень за рахунок звичайного банківського кредиту може характеризуватися підвищеним ризиком. Це пов'язано з тим, що дослідницький проєкт може не завершитися комерційно придатним результатом, але зобов'язання щодо повернення кредиту збережуться.

Водночас залучення позикового капіталу може створювати додатковий фінансовий тиск через необхідність сплачувати проценти та здійснювати погашення основної суми боргу.

Тому боргове фінансування інновацій повинно супроводжуватися аналізом платоспроможності, ліквідності, графіка грошових потоків і можливих стресових сценаріїв.

Особливого значення набуває розмежування фінансування за рахунок кредиту та залучення інвестиційного капіталу.

Боргове фінансування зазвичай не передбачає передання частки корпоративного контролю кредитору, проте може супроводжуватися договірними обмеженнями щодо фінансової діяльності підприємства.

2.4. Венчурне фінансування та залучення інвесторів

Венчурне фінансування відіграє особливу роль у підтримці інноваційних проєктів, які характеризуються значною технологічною та ринковою невизначеністю, але мають потенціал масштабного зростання.

Його особливістю є готовність інвесторів приймати підвищений ризик в обмін на можливість отримання значного економічного результату в разі успішного розвитку інноваційного бізнесу.

Основними учасниками відповідного фінансування можуть бути венчурні фонди, бізнес-ангели, корпоративні венчурні інвестори та інші спеціалізовані інвестиційні структури.

Бізнес-ангели переважно здійснюють інвестиції у перспективні компанії на відносно ранніх стадіях розвитку й можуть надавати підприємницьким командам експертну та організаційну підтримку.

Венчурні фонди здійснюють професійне управління інвестиційними ресурсами та можуть фінансувати інноваційні компанії з високим потенціалом зростання.

Корпоративні венчурні інвестори можуть поєднувати фінансові мотиви з прагненням отримати доступ до перспективних технологій, нових бізнес-моделей або стратегічних партнерств.

У дослідженні І. Ясіновської та М. Гуцманюк «Венчурне фінансування інноваційної діяльності підприємств з врахуванням ESG-критеріїв» аналізуються сучасні механізми венчурного фінансування та можливості інтеграції екологічних, соціальних і управлінських критеріїв в інвестиційні рішення [9].

Особливо важливим є те, що венчурне фінансування не зводиться виключно до надання фінансових коштів.

Інвестори можуть сприяти формуванню корпоративного управління, розвитку партнерств, виходу на нові ринки та підготовці до подальших інвестиційних раундів.

Водночас залучення венчурного інвестора може супроводжуватися зміною структури власності, розширенням прав зовнішніх учасників і необхідністю погодження стратегічних управлінських рішень.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад.

Підприємство має попередню оцінку вартості власного капіталу до залучення інвестицій (pre-money valuation) на рівні 8 млн грн.

Зовнішній інвестор вносить додатково 2 млн грн до капіталу компанії за погоджених умов.

Тоді умовна вартість компанії після фінансування становитиме:

$$V_{\text{post}} = 8 + 2 = 10 \text{ млн грн.}$$

За спрощеної моделі без інших спеціальних умов частка нового інвестора становитиме:

$$D_{\text{інв}} = \frac{2}{10} \times 100\% = 20\%.$$

Залучення 2 млн грн може супроводжуватися переданням інвестору 20 % корпоративної участі.

Водночас реальні венчурні угоди можуть передбачати складнішу структуру прав, окремі інвестиційні раунди, додаткові умови, опціони та спеціальні положення щодо корпоративного контролю.

Тому управлінська оцінка повинна враховувати не лише обсяг залучених коштів, а й економічну ціну їх отримання.

2.5. Грантове та інституційне фінансування інноваційної діяльності

Важливу роль у фінансуванні наукових досліджень та інноваційного розвитку відіграють державні, міжнародні й інституційні грантові програми.

Грантове фінансування передбачає надання фінансової підтримки для виконання визначених завдань відповідно до умов програми, рішення грантодавця та укладеної угоди. Важливо, що грант не є безумовно безповоротним фінансовим ресурсом. У разі порушення визначених умов грантова угода може передбачати фінансові коригування, повернення коштів або інші наслідки.

Крім того, грантові програми можуть встановлювати спеціальні вимоги щодо прийнятних витрат, співфінансування, звітності, відкритого доступу до результатів і управління інтелектуальною власністю.

Тому грантова підтримка повинна оцінюватися не лише за обсягом фінансування, а й за сукупністю відповідних організаційних і договірних зобов'язань.

В Україні одним із важливих інструментів підтримки наукових досліджень є Національний фонд досліджень України (НФДУ).

Фонд здійснює конкурсне фінансування наукових проєктів відповідно до встановлених конкурсних умов.

На офіційному ресурсі НФДУ представлені, зокрема, конкурси 2026 року «Передова фундаментальна наука в Україні 2027–2029», «Індивідуальні наукові проєкти 2027–2028» та «Прикладна наука для стійкості та відновлення України» [21].

При цьому конкретні строки подання, вимоги до заявників, допустимі витрати та умови фінансування визначаються документацією кожного конкурсу.

Важливо розмежовувати наукове грантове фінансування і програми підтримки підприємництва.

Наприклад, державна програма «Власна справа» передбачає грантові інструменти започаткування та масштабування бізнесу, але не є універсальною програмою фінансування фундаментальних або прикладних наукових досліджень.

За інформацією порталу «Дія», у вересні 2026 року були оновлені умови відповідної програми, зокрема розміри підтримки для започаткування та масштабування бізнесу [22].

Підприємство або наукова організація повинні обирати фінансову програму відповідно до характеру проєкту та її офіційних умов.

2.6. Європейські програми фінансування наукових досліджень та інновацій

Для українських підприємств, університетів і наукових установ особливого значення набуває участь у європейських програмах досліджень та інновацій.

Зокрема, Україна є асоційованою країною програми Horizon Europe.

Угода про асоціацію України з Horizon Europe набула чинності 9 червня 2022 року. Відповідно до інформації Європейської комісії, українські дослідницькі та інноваційні організації можуть брати участь у програмі на умовах, передбачених для асоційованих країн, із урахуванням вимог конкретних конкурсів [19].

Важливою особливістю Horizon Europe є можливість фінансування як наукових досліджень, так і прикладних інноваційних проєктів, міжнародних консорціумів та окремих форм розвитку високотехнологічних компаній.

Особливого значення для технологічного підприємництва набувають інструменти Європейської інноваційної ради (European Innovation Council – EIC).

Відповідно до програми роботи EIC на 2026 рік, фінансові інструменти охоплюють EIC Pathfinder, EIC Transition, EIC Accelerator та інші спеціалізовані напрями [20].

EIC Pathfinder спрямований на підтримку перспективних досліджень, які можуть створювати передумови для технологічних проривів.

EIC Transition передбачає підтримку розвитку відповідних результатів досліджень до рівня перспективних інноваційних можливостей. При цьому застосовуються спеціальні вимоги до походження результатів і відповідності конкурсним умовам.

EIC Accelerator орієнтований переважно на підтримку стартапів і малих та середніх підприємств із високим потенціалом масштабування технологічних інновацій.

Важливо, що ці інструменти не є взаємозамінними.

Наприклад, рання дослідницька концепція та технологічний продукт, готовий до комерційного масштабування, потребують різних механізмів фінансування.

Для систематизації можливостей корпоративного та міжнародного фінансування розглянемо табл. 11.4. Як свідчить табл. 11.4, різні джерела фінансування мають неоднакову економічну природу, цільове призначення та вимоги до проєктів.

Тому підприємство повинно визначати не лише джерело з найменшою безпосередньою фінансовою вартістю, а й найбільш стратегічно прийнятну конфігурацію фінансування.

Таблиця 11.4 – Основні джерела фінансування інноваційного розвитку та їхня характеристика

Джерело фінансування	**Основне призначення**	**Переваги**	**Основні обмеження**
1	**2**	**3**	**4**
Власний прибуток і грошовий потік	Фінансування інновацій за рахунок корпоративних ресурсів	Збереження контролю, організаційна гнучкість	Обмеженість внутрішнього капіталу
Корпоративний інноваційний фонд	Цільова підтримка інноваційних ініціатив	Системність фінансування	Конкуренція між проєктами
Банківський кредит	Фінансування інвестицій за визначеним графіком	Збереження структури власності	Проценти, погашення, вимоги кредитора
Фінансовий лізинг	Використання обладнання та інших активів	Можливість розподілу платежів у часі	Сукупна вартість, договірні обмеження
Бізнес-ангели	Ранні інноваційні проєкти	Капітал, досвід, партнерства	Можливе розмивання корпоративної участі
Венчурні фонди	Масштабовані інноваційні бізнеси	Значні інвестиції, управлінська підтримка	Вимоги до зростання, вплив інвестора
Гранти НФДУ	Наукові дослідження й розробки за конкурсними умовами	Підтримка наукових завдань	Конкуренція, цільове використання коштів
Horizon Europe	Дослідницькі та інноваційні проєкти	Міжнародна співпраця, доступ до фінансування	Складна підготовка, конкурсні вимоги
EIC Pathfinder	Перспективні проривні дослідження	Підтримка раннього технологічного пошуку	Високі вимоги до наукової новизни
EIC Transition	Розвиток визначених результатів досліджень	Підготовка до інноваційного використання	Спеціальні критерії відповідності
EIC Accelerator	Розвиток і масштабування високотехнологічного бізнесу	Поєднання фінансової та бізнес-підтримки	Висока конкуренція, вимоги до перспективності
Державні програми підтримки бізнесу	Започаткування та розвиток підприємництва	Доступ до цільової підтримки	Вимоги щодо заявників, витрат і результатів

Джерело: авторська систематизація на основі [7–11; 19–22].

Наприклад, використання власного капіталу може забезпечувати збереження повного корпоративного контролю, але обмежувати можливості масштабування.

Залучення венчурного інвестора може прискорювати розвиток технологічного бізнесу, але супроводжуватися переданням частини корпоративних прав.

Грант може зменшувати потребу у власному фінансуванні, але створювати додаткові зобов'язання щодо виконання умов програми.

Вибір повинен здійснюватися на основі комплексного оцінювання.

2.7. Порівняльне оцінювання фінансових джерел

Для вибору найбільш доцільного джерела фінансування необхідно формувати систему критеріїв, яка дозволяє враховувати економічні, стратегічні, організаційні та ризикові характеристики.

Основними критеріями можуть бути вартість капіталу, достатність фінансування, швидкість залучення, вплив на корпоративний контроль, вимоги до забезпечення, гнучкість використання, ризик недоступності та відповідність характеру інноваційного проєкту.

Особливого значення набуває оцінювання здатності джерела забезпечувати фінансування протягом усього життєвого циклу проєкту.

Наприклад, грант може покривати витрати на дослідницький етап, але не передбачати фінансування масштабного виробництва.

Аналогічно, венчурний інвестор може бути зацікавлений у фінансуванні комерційного зростання, але не підтримувати фундаментальне дослідження з невизначеною перспективою практичного використання.

Для систематизації критеріїв використаємо табл. 11.5.

Таблиця 11.5 – Матриця порівняльного оцінювання джерел фінансування інноваційного проєкту

Критерій	**Власне фінансування**	**Банківський кредит**	**Венчурний капітал**	**Грантове фінансування**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Пряма вартість залучення	Відсутня договірна плата, але існує альтернативна вартість	Проценти та інші платежі	Частка капіталу й інвестиційні умови	Залежить від умов програми
Вплив на корпоративний контроль	Зберігається	Зазвичай без передання частки власності	Може змінюватися	Зазвичай без передання корпоративної участі
Вимоги до забезпечення	Внутрішня ресурсна доступність	Можлива застава або інше забезпечення	Перспективність бізнесу та правова визначеність	Конкурсна відповідність
Ризик недоступності	Залежить від фінансових результатів	Залежить від кредитоспроможності	Залежить від інвестиційної привабливості	Залежить від конкурсного відбору
Гнучкість використання	Відносно висока	Обмежується кредитним договором	Визначається інвестиційною угодою	Цільове використання
Прийнятність для ранніх R&D	Залежить від фінансових можливостей	Часто обмежена	Можлива для відповідних інвесторів	Висока для тематично відповідних програм
Прийнятність для масштабування	Обмежена доступними ресурсами	Можлива за достатньої платоспроможності	Потенційно висока	Залежить від програми
Основний управлінський ризик	Виснаження власних фінансових ресурсів	Боргове навантаження	Розмивання участі та конфлікти інтересів	Невідповідність умовам, затримки фінансування

Джерело: авторська систематизація на основі [7–11; 19–22].

Як свідчить табл. 11.5, фінансування інновацій необхідно розглядати як багатокритеріальну управлінську проблему.

Особливо важливо, що джерело з найменшою прямою вартістю не обов'язково є найбільш вигідним. Наприклад, залучення гранту може

потребувати значних організаційних витрат на підготовку заявки, звітність, координацію партнерів та виконання інших зобов'язань.

Водночас власне фінансування може характеризуватися високою альтернативною вартістю, якщо підприємство відмовляється від інших економічно перспективних інвестицій.

Тому необхідно враховувати повну економічну та стратегічну вартість відповідного рішення.

2.8. Формування комбінованої структури фінансування інноваційного проєкту

Для інноваційних проєктів, які характеризуються значними ресурсними потребами, доцільним може бути поєднання декількох джерел фінансування.

Відповідний підхід дозволяє зменшувати залежність від одного джерела та формувати більш гнучку структуру фінансового забезпечення. Наприклад, підприємство може спрямовувати власні кошти на попередні дослідження, залучати грант для виконання визначених R&D-завдань, а банківський кредит або інвестиційний капітал – для організації виробництва та масштабування.

При цьому необхідно враховувати цільове призначення кожного джерела й недопущення подвійного фінансування однакових витрат, якщо це заборонено умовами програм.

Для ілюстрації розглянемо умовний проєкт із загальним бюджетом 6 млн грн.

Припустимо, що підприємство розглядає таку структуру фінансування: власні кошти – 2 млн грн, грантові кошти – 3 млн грн, кредитні ресурси – 1 млн грн.

Структуру наведено в табл. 11.6.

Таблиця 11.6 – Умовний приклад комбінованої структури фінансування інноваційного проєкту

Джерело фінансування	Обсяг, млн грн	Частка, %	Основне призначення
1	2	3	4
Власні кошти підприємства	2,0	33,3	Співфінансування, підготовчі роботи та інші допустимі витрати
Грантові кошти	3,0	50,0	Виконання визначених дослідницьких і технологічних робіт
Банківський кредит	1,0	16,7	Придбання необхідного обладнання та інші погоджені витрати
Усього	6,0	100,0	Комплексне забезпечення реалізації проєкту

Джерело: авторський умовний приклад. Структура не відображає умови конкретної грантової або кредитної програми.

Як свідчить табл. 11.6, комбіноване фінансування дозволяє зменшувати безпосереднє навантаження на власні ресурси підприємства.

Водночас така структура потребує окремого управління грошовими потоками, договірними зобов'язаннями та прийнятністю витрат.

Особливого значення набуває необхідність забезпечення фінансової стійкості у випадку затримки грантового фінансування.

Наприклад, якщо грантові кошти надходять після підтвердження фактичних витрат, підприємству може знадобитися додаткове тимчасове фінансування.

Тому реальна фінансова здійсненність залежить не лише від суми джерел, а й від календарного графіка надходжень та платежів.

2.9. Оцінювання вартості капіталу та стратегічної прийнятності фінансування

Для фінансового обґрунтування інноваційних проєктів важливо враховувати вартість залученого капіталу.

Одним із поширених показників є середньозважена вартість капіталу (WACC).

У спрощеному вигляді:

$$WACC = \frac{E}{D+E}R_e + \frac{D}{D+E}R_d(1-T),$$

де E – ринкова вартість власного капіталу;

D – ринкова вартість боргового капіталу;

R_e – вартість власного капіталу;

R_d – вартість боргового капіталу;

T – відповідна ставка податку на прибуток за умови застосовності податкового ефекту процентів.

Для ілюстрації припустимо, що підприємство фінансує інвестиційний проєкт за рахунок власного й боргового капіталу.

Частка власного капіталу становить 60 %, його умовна вартість – 20 %.

Частка боргового капіталу становить 40 %, процентна ставка – 16 %.

За припущення застосовності податкового ефекту та ставки податку 18 %:

$$WACC = 0{,}6 \times 0{,}20 + 0{,}4 \times 0{,}16 \times (1 - 0{,}18) = 0{,}17248.$$

Середньозважена вартість капіталу становитиме приблизно 17,25 %.

Отриманий показник може використовуватися як один з орієнтирів оцінювання інвестиційної доцільності за умови відповідності ризику проєкту припущенням моделі.

Водночас для високоризикових дослідницьких і венчурних проєктів застосування корпоративного WACC без урахування специфічних ризиків може бути недостатньо обґрунтованим.

Особливе значення має також те, що грантове фінансування не слід механічно включати до WACC як звичайну безпроцентну позику або власний капітал.

Економічний ефект гранту необхідно враховувати відповідно до конкретної фінансової моделі, договірних умов і правил оцінювання проєкту.

Вибір структури фінансування інноваційного розвитку повинен ґрунтуватися на комплексному аналізі вартості капіталу, фінансової стійкості, ризиків, доступності ресурсів, впливу на корпоративний контроль і відповідності джерел характеру та стадії інноваційного проєкту.

3. Підготовка пропозицій щодо фінансування наукових досліджень і проєктів

3.1. Проєктна пропозиція як інструмент залучення фінансування

У сучасній системі стратегічного та інноваційного менеджменту важливу роль відіграє здатність підприємства або науково-дослідної організації розробляти обґрунтовані пропозиції щодо фінансування перспективних досліджень і проєктів.

Наявність науково-технологічної ідеї або інноваційної концепції не гарантує залучення необхідних ресурсів. Потенційний фінансувальник повинен отримати достатню інформацію щодо актуальності проблеми, новизни запропонованого рішення, компетентностей команди, ресурсної потреби, здійсненності проєкту та очікуваних результатів.

Тому підготовка пропозиції щодо фінансування є самостійним управлінським процесом, який поєднує наукове обґрунтування, стратегічне планування, фінансовий аналіз, проєктне управління й оцінювання ризиків.

Проєктну пропозицію щодо фінансування дослідження або інноваційного проєкту доцільно визначати як структурований науково-управлінський документ, який містить обґрунтування дослідницької або інноваційної проблеми, мету, завдання, методологію, очікувані результати, організаційний план, ресурсний бюджет, механізми контролю, оцінювання ризиків і перспективи практичного використання результатів із метою залучення фінансових ресурсів від визначеного джерела.

Важливо, що зміст пропозиції залежить від характеру потенційного фінансувальника.

Для корпоративного керівництва першочергове значення можуть мати стратегічна відповідність, економічна доцільність, ресурсні обмеження та вплив на поточну діяльність.

Для наукового грантодавця важливими є наукова новизна, методологічна обґрунтованість, компетентність дослідників і відповідність цілям конкурсу.

Для венчурного інвестора визначальне значення можуть мати ринкова перспектива, масштабованість бізнес-моделі, якість команди, конкурентні переваги та можливість отримання інвестиційного результату.

Для кредитора важливими є платоспроможність, прогнозовані грошові потоки, забезпечення та здатність виконувати боргові зобов'язання.

Універсальної проєктної пропозиції, яка однаково відповідатиме вимогам усіх джерел фінансування, не існує.

3.2. Відмінності між науковою грантовою заявкою, бізнес-планом та інвестиційною пропозицією

Під час підготовки матеріалів для залучення фінансування необхідно розмежовувати декілька основних типів документів.

Наукова грантова заявка спрямована на обґрунтування доцільності фінансування дослідження або розробки відповідно до цілей конкретного конкурсу.

Інноваційна проєктна пропозиція охоплює науково-технологічне, організаційне, ресурсне та економічне обґрунтування створення або впровадження інновації.

Бізнес-план передбачає комплексне обґрунтування організації та розвитку відповідної діяльності з урахуванням ринкових перспектив, ресурсів і фінансових результатів.

Інвестиційна пропозиція спрямована на залучення інвесторів і повинна демонструвати економічну привабливість, потенціал зростання та механізми отримання інвестиційного результату.

Водночас ці документи можуть мати спільні складові, але відрізняються змістовими акцентами.

Для систематизації основних відмінностей розглянемо табл. 11.7.

Таблиця 11.7 – Порівняльна характеристика основних видів пропозицій щодо фінансування досліджень та інновацій

Критерій	**Наукова грантова заявка**	**Інноваційна проєктна пропозиція**	**Інвестиційна пропозиція**	**Кредитне обґрунтування**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Основна мета	Отримання фінансування дослідження	Реалізація інноваційного проєкту	Залучення інвестиційного капіталу	Залучення позикових коштів
Основний адресат	Грантодавець, науковий фонд	Керівництво, партнери, фінансувальники	Інвестори	Банк або інший кредитор
Пріоритетні критерії	Наукова новизна, методологія, вплив	Стратегічна відповідність, здійсненність	Масштабованість, бізнес-модель, дохідність	Платоспроможність, грошові потоки
Основний результат	Нові знання, дослідницькі результати	Створення або впровадження інновації	Зростання вартості бізнесу	Виконання проєкту й обслуговування боргу
Роль фінансового	Обґрунтування	Оцінювання	Оцінювання	Аналіз здатності до

Критерій	Наукова грантова заявка	Інноваційна проєктна пропозиція	Інвестиційна пропозиція	Кредитне обґрунтування
1	**2**	**3**	**4**	**5**
аналізу	бюджету й прийнятності витрат	ресурсної та економічної доцільності	прибутковості та вартості бізнесу	повернення коштів
Управління інтелектуальною власністю	Відповідно до правил програми та партнерських угод	Визначення прав, захист і використання	Перевірка активів і правових ризиків	Може впливати на забезпечення та оцінку ризику
Основні ризики	Наукові, організаційні, конкурсні	Технологічні, ринкові, фінансові	Ринкові, інвестиційні, корпоративні	Кредитні та ризики ліквідності

Джерело: авторська систематизація на основі [8; 10; 17; 19–24].

Як свідчить табл. 11.7, підготовка пропозиції повинна здійснюватися з урахуванням логіки фінансового інструмента.

Наприклад, фундаментальне дослідження з високою науковою невизначеністю може бути прийнятним для відповідного наукового грантового конкурсу, але недостатньо привабливим для кредитора.

Натомість інноваційний продукт із підтвердженим попитом і прогнозованими грошовими потоками може бути придатним для розгляду інвестором або банком.

Тому важливо формувати не лише якісний опис проєкту, а й відповідність між змістом пропозиції, характером інноваційної діяльності та вимогами конкретного джерела фінансування.

3.3. Визначення наукової проблеми, актуальності та дослідницької новизни

Одним із найбільш важливих етапів підготовки наукової грантової заявки є обґрунтування дослідницької проблеми.

Наукова проблема повинна характеризуватися наявністю недостатньо дослідженого питання, невирішеної суперечності або обмеженості наявних методів, моделей і теоретичних підходів.

Водночас необхідно розмежовувати загальну практичну проблему та конкретну наукову прогалину.

Наприклад, підвищення кіберстійкості підприємств є важливою практичною потребою.

Проте для наукового дослідження необхідно конкретизувати, які саме теоретико-методологічні або емпіричні аспекти управління кіберризиками залишаються недостатньо розробленими.

Це може бути проблема формування інтегрального показника цифрової стійкості, недостатнє дослідження взаємозв'язку між управлінськими компетентностями й результативністю реагування або потреба в емпіричній перевірці певної управлінської моделі.

Відповідно, наукова грантова заявка повинна містити критичний огляд сучасних досліджень, визначення дослідницької прогалини, обґрунтування наукової новизни та формулювання очікуваного внеску.

Важливим є розмежування наукової новизни й практичної значущості.

Наукова новизна характеризує внесок у розвиток знань, методів, моделей або пояснення досліджуваних закономірностей.

Практична значущість визначає можливості використання результатів для розв'язання конкретних управлінських, технологічних чи економічних проблем.

Для прикладного інноваційного проєкту обидві складові можуть бути важливими, але їхня відносна значущість залежить від вимог відповідного конкурсу.

3.4. Формування мети, завдань і наукової методології проєкту

Після визначення наукової проблеми необхідно сформулювати мету дослідження.

Мета повинна відображати очікуваний науковий або технологічний результат, а не лише перелік запланованих дій.

Наприклад, формулювання «провести аналіз цифрової стійкості підприємства» характеризує дослідницьку діяльність, але недостатньо конкретизує її очікуваний результат.

Більш змістовним може бути формулювання: «розробити й емпірично перевірити інтегровану модель оцінювання цифрової стійкості підприємств в умовах кіберзагроз».

Водночас зазначене формулювання є навчальним прикладом і потребує уточнення відповідно до фактичної наукової проблеми.

Завдання дослідження повинні забезпечувати логічну декомпозицію мети на взаємопов'язані дослідницькі результати.

Для кожного завдання необхідно визначати відповідні методи, інформаційну базу та очікуваний результат.

Методологія може охоплювати системний аналіз, економіко-математичне моделювання, статистичні методи, сценарний аналіз, експериментальні дослідження, експертне оцінювання, кейс-аналіз та інші методи.

Важливо обґрунтовувати відповідність обраних методів дослідницьким завданням.

Наприклад, експертне опитування може бути придатним для оцінювання управлінських пріоритетів, але саме по собі не завжди забезпечує підтвердження причинно-наслідкових залежностей.

Для перевірки гіпотез необхідно використовувати методи, які відповідають характеру змінних, обсягу даних і логіці дослідницької моделі.

3.5. Європейські критерії оцінювання науково-інноваційних пропозицій

Важливе методологічне значення для підготовки проєктних заявок мають критерії оцінювання, які використовуються в Horizon Europe.

Регламент (ЄС) 2021/695, що встановлює програму Horizon Europe, визначає три загальні критерії оцінювання: Excellence, Impact та Quality and efficiency of the implementation. При цьому для окремих типів конкурсів передбачені спеціальні особливості застосування критеріїв [24].

Excellence – наукова та технологічна досконаліть. Цей критерій передбачає оцінювання обґрунтованості цілей, відповідності методології, амбітності проєкту, наукової новизни та якості дослідницького підходу.

Impact – очікуваний вплив. Визначає відповідність результатів цілям конкурсу, потенційну наукову, технологічну, економічну або суспільну значущість та обґрунтованість заходів щодо поширення й використання результатів.

Quality and efficiency of the implementation – якість та ефективність реалізації. Охоплює оцінювання робочого плану, управлінських процедур, ресурсного забезпечення, компетентностей виконавців, розподілу відповідальності та обґрунтованості бюджету.

Важливо, що деталізація критеріїв, вагових коефіцієнтів, порогових значень і спеціальних вимог визначається конкретною програмою та умовами конкурсу.

Тому відповідні критерії не слід механічно переносити на всі види грантових заявок.

Для систематизації основних вимог розглянемо табл. 11.8.

Таблиця 11.8 – Основні критерії оцінювання проєктних пропозицій у логіці Horizon Europe

Критерій	Основні складові обґрунтування	Типові недоліки заявок
1	2	3
Excellence	Наукова проблема, мета, новизна, гіпотези, методологія	Невизначена прогалина, слабка методологія, декларативна новизна
Impact	Очікувані результати, користувачі, вплив, використання та поширення	Непідтверджені очікування, відсутність механізму впливу
Quality and efficiency of implementation	Робочі пакети, строки, команда, бюджет, ризики, управління	Неузгоджені завдання, недостатні ресурси, нечітка відповідальність

Джерело: авторська навчально-методична систематизація на основі [19; 24].

Як свідчить табл. 11.8, якісна проєктна пропозиція повинна поєднувати наукову обґрунтованість, реалістичність виконання та переконливе пояснення очікуваного впливу.

Наприклад, висока наукова новизна не компенсує недостатньо обґрунтованого ресурсного плану.

Аналогічно, наявність досвідченої дослідницької команди не гарантує конкурентоспроможності заявки, якщо відсутня чітка дослідницька проблема або переконливий механізм використання результатів.

Підготовка проєктної пропозиції повинна здійснюватися як взаємопов'язаний процес наукового, управлінського та фінансового проєктування.

3.6. Формування структури науково-інноваційної проєктної пропозиції

Для забезпечення цілісності заявки доцільно використовувати логічну структуру, яка послідовно розкриває проблему, мету, дослідницький підхід, план реалізації, ресурси та очікувані результати.

Важливо, щоб усі складові заявки були взаємоузгодженими. Наприклад, якщо мета передбачає емпіричну перевірку економіко-математичної моделі, необхідно передбачити відповідні дані, методи дослідження, компетентності виконавців і ресурсні витрати.

Якщо проєкт передбачає створення технологічного прототипу, у робочому плані повинні бути визначені відповідні інженерні роботи, матеріали, обладнання та випробування. Окремого значення набуває відповідність між очікуваними результатами й показниками їхнього досягнення. Для систематизації основних складових проєктної пропозиції розглянемо табл. 11.9.

Таблиця 11.9 – Рекомендована структура пропозиції щодо фінансування наукового дослідження або інноваційного проєкту

Структурний елемент	**Основний зміст**	**Очікуваний результат підготовки**
1	**2**	**3**
Назва проєкту	Конкретизація наукової або інноваційної проблеми	Змістовна й однозначна назва
Актуальність	Обґрунтування проблеми та її значущості	Підтверджена необхідність дослідження
Аналіз сучасних досліджень	Критичний огляд наукових підходів	Визначена дослідницька прогалина
Мета та завдання	Очікуваний результат і логіка його досягнення	Узгоджені дослідницькі цілі
Наукова новизна	Передбачуваний внесок у розвиток знань	Обґрунтована дослідницька новизна
Методологія	Методи, моделі, дані, дослідницькі процедури	Реалістична дослідницька модель
Робочий план	Етапи, завдання, відповідальні, строки	Структурований план реалізації
Ресурсний бюджет	Витрати та їх обґрунтування	Фінансова модель проєкту
Команда й партнерства	Компетентності та розподіл відповідальності	Підтверджена спроможність виконання
Управління ризиками	Основні загрози та заходи реагування	План управління невизначеністю
Очікувані результати	Наукові, технологічні та практичні результати	Вимірювані результати
Управління інтелектуальною власністю	Права на результати, захист, використання	Попередня IP-стратегія
Поширення та використання	Публікації, трансфер, упровадження, комерціалізація	План використання результатів
Очікуваний вплив	Наукові, економічні, соціальні й інші ефекти	Обґрунтована перспектива впливу

Джерело: авторська систематизація на основі [13–17; 19; 23; 24]. Фактична структура визначається документацією конкретного конкурсу.

Як свідчить табл. 11.9, підготовка проєктної пропозиції передбачає взаємозв'язок між науковим змістом і організаційно-економічними умовами виконання.

Водночас важливо розмежовувати заплановані дослідницькі результати та очікуваний суспільний або економічний вплив.

Наприклад, створення програмного прототипу є безпосереднім технологічним результатом.

Підвищення цифрової стійкості підприємств унаслідок його практичного використання може розглядатися як очікуваний вплив, який потребує окремого механізму підтвердження.

3.7. Формування робочих пакетів і контрольних результатів

Важливим етапом підготовки заявки є декомпозиція дослідження на окремі робочі пакети (Work Packages – WP).

Робочий пакет охоплює взаємопов'язані завдання, результати, строки, ресурси та відповідальних виконавців.

Наприклад, дослідницький проєкт із розроблення інтелектуальної системи прогнозування технічних відмов може містити такі робочі пакети:

WP1 – дослідження проблеми, аналіз даних і визначення вимог.

WP2 – розроблення моделей і алгоритмів прогнозування.

WP3 – створення та перевірка прототипу.

WP4 – пілотне тестування та оцінювання результативності.

WP5 – управління проєктом, інтелектуальною власністю й поширення результатів.

Водночас конкретна структура повинна залежати від характеру проєкту та вимог конкурсу.

Для кожного робочого пакета необхідно визначати завдання, контрольні точки (milestones), результати, що передаються або подаються (deliverables), строки, ресурси й відповідальних осіб.

Важливим є розмежування контрольної точки та результату.

Контрольна точка характеризує досягнення визначеного стану або ухвалення важливого управлінського рішення.

Результат, що подається, є конкретним документом, моделлю, прототипом, набором даних або іншим підтвердженим продуктом виконання відповідних робіт.

Наприклад, завершення перевірки прототипу може бути контрольною точкою, а технічний звіт про результати випробувань – результатом, що подається.

3.8. Бюджетування науково-дослідного проєкту

Під час підготовки грантової заявки важливим є забезпечення взаємозв'язку між робочими пакетами, ресурсними потребами та обґрунтованими статтями витрат.

Бюджет повинен відображати витрати, необхідні для виконання конкретних завдань проєкту.

Доцільно уникати ситуації, коли сума фінансування визначається на основі максимально доступного розміру гранту без належного обґрунтування потреб.

Водночас надмірне скорочення бюджету може створювати ризик невиконання дослідницьких завдань.

Тому фінансовий план повинен бути достатнім для реалізації методології, але не містити необґрунтованих витрат.

Для кожної статті необхідно визначати кількісні параметри: кількість працівників, тривалість зайнятості, обсяги матеріалів, характеристики обладнання, вартість робіт і джерела підтвердження цін.

Особливого значення набуває прийнятність витрат (cost eligibility).

Вимоги до неї залежать від умов конкретної програми та грантової угоди.

Наприклад, порядок фінансування персоналу, обладнання, субпідрядних робіт, відряджень та непрямих витрат може відрізнятися між конкурсами.

Тому бюджет повинен перевірятися не лише з економічної, а й з договірної та нормативної позицій.

Необхідно також встановити джерела співфінансування, якщо воно передбачене конкурсом.

Важливо окремо оцінювати можливі касові розриви.

Наприклад, навіть за умов позитивного рішення про надання гранту фактичний календар надходження коштів може не збігатися зі строками здійснення проєктних витрат.

Тому фінансова модель повинна враховувати графік платежів, резервну ліквідність і можливі затримки.

3.9. Управління ризиками наукового та інноваційного проєкту

Якісна проєктна пропозиція повинна містити обґрунтоване оцінювання основних ризиків.

До них можуть належати науково-методологічні, технологічні, фінансові, кадрові, організаційні, інформаційні, етичні та правові ризики.

Особливого значення набувають ризики, які можуть впливати на досягнення основних контрольних результатів.

Наприклад, відсутність доступу до необхідних даних може перешкоджати емпіричній перевірці дослідницької моделі.

Затримка придбання обладнання може впливати на графік експериментальних випробувань.

Втрата ключового дослідника може створювати кадрові обмеження.

Недостатня визначеність майнових прав на результати може ускладнювати їхню подальшу комерціалізацію.

Для систематизації основних ризиків та механізмів реагування розглянемо табл. 11.10.

Таблиця 11.10 – Приклад реєстру ризиків науково-дослідного та інноваційного проєкту

Група ризиків	Потенційний прояв	Можливі наслідки	Превентивні заходи
1	**2**	**3**	**4**
Науково-методологічні	Непідтвердження дослідницької гіпотези	Перегляд дослідницької моделі	Альтернативні методи, перевірка припущень
Технологічні	Недосягнення технічних характеристик	Затримка створення прототипу	Поетапне тестування
Фінансові	Перевищення бюджету, затримка фінансування	Касові розриви, зупинення робіт	Резерви, календарне фінансове планування
Кадрові	Втрата або нестача компетентностей	Затримки й зниження якості	Резервування компетентностей, партнерства
Організаційні	Неузгодженість дій учасників	Порушення строків	Чіткий розподіл відповідальності
Інформаційні	Недоступність даних, порушення безпеки	Неможливість дослідження, втрати інформації	Управління доступом, резервування
Правові	Невизначеність прав на результати	Спори, обмеження комерціалізації	IP-аудит, партнерські договори
Конкурсні та договірні	Невиконання вимог фінансувальника	Відхилення заявки, фінансові коригування	Попередня перевірка відповідності
Етичні	Невідповідність дослідницьких процедур установленим вимогам	Обмеження виконання дослідження	Етичне оцінювання та належні погодження

Джерело: авторська систематизація на основі [15; 17; 19; 21; 23; 24].

Як свідчить табл. 11.10, управління ризиками повинно бути інтегроване в дослідницьке та ресурсне планування.

Особливо важливо, що ризики не слід описувати лише формально.

Для кожного суттєвого ризику доцільно визначати ймовірність, потенційний вплив, відповідального учасника, індикатори раннього попередження та заходи реагування.

Водночас непідтвердження наукової гіпотези не завжди означає провал дослідження.

Якщо проєкт має належну методологію, негативний результат експерименту може становити самостійний науковий результат.

Тому критерії результативності наукового проєкту повинні враховувати характер дослідницької невизначеності.

3.10. План використання результатів та управління інтелектуальною власністю в грантовій заявці

Для науково-інноваційних проєктів важливою складовою заявки є визначення механізмів використання та поширення результатів.

У міжнародній практиці доцільно розмежовувати поширення інформації (dissemination), комунікацію щодо проєкту (communication) та використання результатів (exploitation).

Поширення передбачає доведення результатів дослідження до відповідної аудиторії, зокрема через наукові публікації, конференції, репозитарії та інші інформаційні канали.

Комунікація спрямована на інформування про цілі, діяльність і значення проєкту.

Використання результатів охоплює їх подальше застосування в дослідженнях, технологічних розробках, виробництві, стандартизації, політиках, комерціалізації та інших напрямах.

Дані процеси взаємопов'язані, але не тотожні.

Особливого значення набуває управління правами інтелектуальної власності у міжнародних консорціумах.

Європейська служба підтримки з питань інтелектуальної власності (European IP Helpdesk) роз'яснює, що в межах Horizon Europe загальне правило полягає в належності результатів відповідному бенефіціару, який їх створив, з урахуванням особливостей спільного створення, договорів та інших застосовних положень [23].

Для спільних досліджень необхідно визначати права на попередньо існуючі знання й результати (background), права на нові результати проєкту (results), порядок доступу до них, механізми поширення та умови подальшого використання.

Особливого значення набуває також баланс між відкритою наукою та необхідністю правової охорони результатів.

Наприклад, передчасна публікація відомостей про технічне рішення може створювати ризики для його патентування в окремих юрисдикціях.

Тому рішення щодо оприлюднення результатів необхідно узгоджувати з планом правової охорони та умовами грантової угоди.

Водночас наявність вимог відкритого доступу не означає автоматичного переходу всіх майнових прав інтелектуальної власності до необмеженого кола осіб.

Відповідні права та обов'язки визначаються застосовним правовим режимом і конкретними договірними умовами.

3.11. Інтегрована логіка підготовки науково-інноваційної заявки

На основі узагальнення методологічних положень підготовку пропозиції щодо фінансування доцільно представити як взаємопов'язану послідовність (рис. 1). Принциповою особливістю зазначеної послідовності є необхідність узгодження всіх складових.

Зокрема, наукова новизна повинна відповідати дослідницьким завданням, методологія – очікуваним результатам, ресурсний бюджет – робочому плану, а заходи щодо використання результатів – характеру отриманих знань і технологічних можливостей.

Підготовка пропозицій щодо фінансування наукових досліджень та інноваційних проєктів повинна розглядатися як комплексний науково-управлінський процес, який забезпечує обґрунтування дослідницької цінності, стратегічної відповідності, ресурсної здійсненності, організаційної спроможності та перспектив використання результатів відповідно до вимог потенційного фінансувальника.



Рисунок 1 – Інтегрована логіка підготовки науково-інноваційної заявки

4. Управління інтелектуальною власністю: правова охорона та використання результатів

4.1. Інтелектуальна власність як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах інтелектуальна власність набуває особливого значення в системі стратегічного та інноваційного менеджменту, оскільки результати наукових досліджень, технологічні знання, програмні продукти, технічні рішення, комерційні позначення та інші нематеріальні складові дедалі більше впливають на конкурентоспроможність підприємств.

На відміну від традиційних матеріальних ресурсів, інтелектуальні результати можуть використовуватися в різних продуктах, технологічних процесах і бізнес-моделях. Наприклад, одна програмна технологія може становити основу декількох цифрових сервісів.

Патентований технологічний результат може використовуватися у власному виробництві та, за наявності відповідних правових і договірних можливостей, ліцензуватися іншим підприємствам.

Комерційно цінні знання можуть забезпечувати виробничі переваги без їхнього безпосереднього продажу на ринку. Водночас створення інтелектуального результату не означає автоматичного виникнення виключних майнових прав на будь-який аспект цього результату.

Правова охорона залежить від характеру об'єкта, установлених законодавством умов, обставин його створення, договорів та інших

юридично значущих чинників.

Тому необхідно розмежовувати інтелектуальні ресурси, об'єкти права інтелектуальної власності, майнові права інтелектуальної власності та нематеріальні активи в бухгалтерському обліку.

Інтелектуальні ресурси є широкою економічною категорією, яка охоплює знання, компетентності та результати інтелектуальної діяльності.

Об'єкти права інтелектуальної власності характеризують результати й інші об'єкти, щодо яких законодавство передбачає відповідні права.

Майнові права визначають юридичні можливості використання результату та розпорядження відповідними правами.

Нематеріальні активи є обліковою категорією, визнання якої залежить від установлених критеріїв відповідного стандарту бухгалтерського обліку.

Управління інтелектуальною власністю підприємства доцільно визначати як системний стратегічний та операційний процес виявлення, ідентифікації, документування, правової охорони, оцінювання, використання, комерціалізації, контролю та розвитку результатів інтелектуальної діяльності й відповідних майнових прав із метою формування економічної цінності, зменшення правових ризиків і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

У дослідженні А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик «Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу» інтелектуальна власність розглядається як стратегічний ресурс інноваційного підприємництва [1].

Авторки аналізують значення патентування для залучення інвестицій, захисту технологічних рішень, формування конкурентних переваг і створення можливостей комерціалізації через ліцензування та передання прав. Водночас підкреслюються витрати, часові обмеження та інші ризики патентної охорони, які потребують адаптивного формування IP-стратегії.

Це положення має важливе значення для стратегічного менеджменту, оскільки інтелектуальна власність може виступати одночасно інструментом захисту інновацій, ресурсом переговорів з інвесторами та основою нових бізнес-моделей.

4.2. Основні об'єкти інтелектуальної власності в інноваційній діяльності

У процесі досліджень, розробок і комерціалізації підприємства можуть створювати різноманітні результати інтелектуальної діяльності.

До них належать винаходи, корисні моделі, промислові зразки, комп'ютерні програми, бази даних, оригінальні твори, торговельні марки та інші об'єкти, щодо яких можуть виникати права інтелектуальної власності.

Окремого значення набувають ноу-хау та комерційна таємниця.

Ноу-хау може охоплювати цінні технологічні, виробничі й організаційні знання, практичний досвід та способи виконання робіт.

Водночас не будь-які знання автоматично набувають правового режиму комерційної таємниці.

Для відповідної правової охорони необхідно виконувати встановлені законом умови, зокрема щодо секретності, комерційної цінності та вжиття належних заходів збереження конфіденційності.

Важливо також розмежовувати охорону технічних рішень і творів.

Наприклад, авторське право на програмний код не означає автоматичної патентної охорони технічного способу, який може реалізовуватися за допомогою цього коду.

Аналогічно, наявність патенту на технічне рішення не замінює необхідності визначати права на програмне забезпечення, документацію та інші пов'язані результати.

Для систематизації основних об'єктів і механізмів їх використання розглянемо табл. 11.11.

Таблиця 11.11 – Основні види інтелектуальних результатів та способи їх правової охорони й використання

Вид результату	**Основний можливий механізм охорони**	**Приклади використання**	**Управлінські особливості**
1	**2**	**3**	**4**
Технічний винахід	Патентна охорона за виконання встановлених вимог	Нові технологічні рішення, обладнання	Патентний пошук, заявка, підтримання чинності
Корисна модель	Правова охорона відповідно до законодавства	Технічні рішення відповідного виду	Перевірка охороноздатності та ризиків
Промисловий зразок	Правова охорона дизайну	Зовнішній вигляд виробу	Визначення обсягу охорони
Комп'ютерна програма	Авторське право на охоронювану форму вираження	Програмні продукти, цифрові сервіси	Документування авторства, прав і ліцензій
Оригінальні твори та документація	Авторське право	Технічні описи, графічні матеріали	Розмежування службових та інших результатів
Торговельна марка	Правова охорона позначення	Бренд інноваційного продукту	Реєстрація, використання, моніторинг
Комерційна таємниця	Правовий режим конфіденційної інформації	Технологічні рецептури, процесні знання	Організація конфіденційності
Бази даних	Відповідні механізми охорони залежно від характеристик	Інформаційні продукти, аналітичні системи	Права на базу та правомірність використання даних
Результати спільних R&D	Правовий режим відповідних об'єктів і договори	Спільні технології, прототипи	Розподіл прав між учасниками
Інноваційні бізнес-моделі	Договірні механізми та охорона конкретних складових	Нові способи надання послуг	Визначення результатів, які можуть охоронятися

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 16–18; 25–29]. Конкретна правова охорона залежить від виду результату й застосовного законодавства.

Як свідчить табл. 11.11, інтелектуальні результати підприємства характеризуються різною правовою природою.

Тому система управління не може ґрунтуватися на одному універсальному механізмі захисту.

Наприклад, для технологічного винаходу може бути доцільною патентна охорона.

Для програмного продукту важливим є належне документування прав на вихідний код та умови використання сторонніх компонентів.

Для виробничих знань, які підприємство не планує розкривати, може бути прийнятним режим комерційної таємниці за виконання відповідних вимог.

Вибір способу охорони повинен визначатися характеристиками інноваційного результату, перспективами його використання, ринками комерціалізації та ресурсними можливостями підприємства.

4.3. Формування корпоративної стратегії управління інтелектуальною власністю

Однією з важливих передумов результативної комерціалізації є формування корпоративної IP-стратегії (Intellectual Property Strategy).

Її основне призначення полягає в узгодженні управління інтелектуальними результатами з корпоративними стратегічними цілями. У стандарті ISO 56005:2020 Innovation Management – Tools and Methods for Intellectual Property Management – Guidance розглядається необхідність інтеграції управління інтелектуальною власністю в систему інноваційного менеджменту на стратегічному та операційному рівнях [16]. Водночас Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) у матеріалі A Step-by-Step IP Strategy Checklist for SMEs наголошує на необхідності формування IP-стратегії протягом основних стадій інноваційного процесу – від створення ідей до комерціалізації [17].

На основі зазначених підходів доцільно виокремити такі основні складові корпоративної IP-стратегії.

Стратегічна ідентифікація інтелектуальних результатів передбачає визначення технологій, знань та інших об'єктів, які мають найбільше значення для корпоративної конкурентоспроможності.

Правове оцінювання охоплює визначення авторів, власників майнових прав, можливих обмежень і способів правової охорони.

Портфельне управління передбачає формування сукупності інтелектуальних активів, які підтримуються відповідно до корпоративних пріоритетів.

Комерційне використання охоплює внутрішнє застосування, ліцензування, трансфер технологій, передання прав та інші способи отримання економічних результатів.

Контроль і захист передбачає моніторинг правового стану об'єктів, виявлення можливих порушень і підтримання належної правової охорони.

Адаптивне оновлення IP-портфеля забезпечує перегляд доцільності підтримання окремих об'єктів залежно від їхньої стратегічної та комерційної цінності. Таким чином, IP-стратегія повинна розглядатися не лише як юридичний документ, а як складова корпоративної системи управління інноваційним розвитком.

4.4. Патентування та збереження комерційної таємниці: стратегічний вибір

Одним із найбільш важливих управлінських рішень є вибір між патентуванням технологічного рішення та його збереженням у режимі конфіденційності.

Патентування може забезпечувати визначені законом виключні права щодо охоронюваного технічного рішення на відповідній території та протягом установленого строку.

Водночас патентна охорона передбачає розкриття сутності технічного рішення в обсязі, визначеному застосовними правилами.

Комерційна таємниця може дозволяти зберігати технологічні знання без їхнього публічного розкриття, але її ефективність залежить від можливості підтримувати конфіденційність та виконувати правові умови охорони. Наприклад, технологія, яку легко відтворити шляхом дослідження готового продукту, може бути недостатньо придатною для тривалого збереження в таємниці. Натомість внутрішній виробничий процес, який складно встановити шляхом аналізу кінцевої продукції, за певних умов може бути придатним для охорони як комерційна таємниця.

Для порівняння відповідних механізмів розглянемо табл. 11.12.

Таблиця 11.12 – Порівняльна характеристика патентування та збереження комерційної таємниці

Критерій	**Патентна охорона**	**Комерційна таємниця**
1	**2**	**3**
Основна правова логіка	Виключні права на охоронюване рішення	Захист інформації за встановлених правових умов
Розкриття інформації	Передбачає встановлений законом рівень розкриття	Передбачає збереження конфіденційності
Тривалість охорони	Обмежена законодавчо	Може тривати за збереження необхідних умов
Витрати	Подання, експертиза, підтримання чинності, захист	Організаційні й технічні заходи конфіденційності
Територіальні особливості	Права мають територіальний характер	Залежить від застосовного правового режиму
Ризики	Відмова в охороні, обмежений обсяг прав, витрати	Розкриття секрету, незалежне створення рішення
Комерційне використання	Власне використання, ліцензування, передання прав	Власне використання, договори про передання знань
Доцільність	Рішення з належною патентоспроможністю	Інформація, яку можливо зберігати конфіденційною

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 16–18; 27; 29].

Як свідчить табл. 11.12, вибір способу охорони повинен здійснюватися на основі комплексного аналізу.

Особливо важливо враховувати перспективи комерціалізації на міжнародних ринках, можливість розкриття технологічного рішення конкурентами, витрати патентування та необхідність залучення інвесторів.

Водночас патентування та режим комерційної таємниці не обов'язково є взаємовиключними для всього технологічного комплексу.

Наприклад, підприємство може патентувати окреме технічне рішення, але зберігати як конфіденційні знання певні виробничі параметри, технологічний досвід і методики налаштування, які не розкриті у відповідній патентній документації.

4.5. Патентний пошук і перевірка свободи використання технології

Важливою складовою управління інтелектуальною власністю є проведення патентного й технологічного пошуку.

Його основне призначення може полягати у визначенні сучасного стану технологічних розробок, оцінюванні новизни потенційного винаходу, виявленні конкурентних рішень і формуванні обґрунтованої IP-стратегії.

Водночас необхідно розмежовувати патентний пошук для оцінювання патентоспроможності та аналіз свободи комерційного використання (Freedom to Operate – FTO).

Пошук для оцінювання патентоспроможності спрямований на встановлення того, чи може відповідне технічне рішення відповідати критеріям правової охорони.

Натомість FTO-аналіз передбачає визначення того, чи може комерційне використання технології на конкретній території порушувати чинні права інших осіб.

Дані завдання не є тотожними.

Наприклад, підприємство може створити нове технічне вдосконалення, яке потенційно відповідає критеріям патентоспроможності, але його практичне використання може вимагати застосування іншого технічного рішення, права на яке належать третій особі.

Тому наявність власного патенту не гарантує автоматичної свободи використання всієї технологічної системи.

WIPO у своїх рекомендаціях для малих і середніх підприємств визначає необхідність аналізу патентного середовища, прав третіх осіб і свободи використання до початку масштабної комерціалізації [17].

IP-менеджмент повинен забезпечувати одночасне формування власних конкурентних переваг і запобігання порушенню прав інших учасників.

4.6. Міжнародна правова охорона інноваційних результатів

Для підприємств, які планують міжнародну комерціалізацію технологій, особливого значення набуває визначення територіальних меж правової охорони.

Важливо, що патентні права мають територіальний характер.

Отримання патенту в одній країні не означає автоматичного виникнення аналогічних прав у всіх інших державах.

Для міжнародної патентної стратегії може використовуватися система Договору про патентну кооперацію (Patent Cooperation Treaty – PCT).

Відповідно до матеріалів WIPO, PCT забезпечує можливість подання міжнародної заявки, яка є процедурним інструментом пошуку охорони у відповідних країнах, але сама по собі не створює єдиного «світового патенту» [18].

Для європейського ринку може використовуватися європейська патентна процедура відповідно до застосовних правил Європейського патентного відомства.

Водночас рішення щодо територій охорони повинно ґрунтуватися на економічному аналізі.

Наприклад, підприємство може визначити першочерговими ринки, на яких очікується найбільший попит, розташовані основні конкуренти або існує високий ризик неправомірного використання технології.

Особливого значення набуває співвідношення потенційної комерційної вигоди та витрат на патентування, підтримання чинності прав і можливий захист у відповідних юрисдикціях.

Міжнародна IP-стратегія повинна бути узгоджена з бізнес-моделлю та географією комерціалізації інноваційного результату.

4.7. Розподіл прав на результати досліджень, створені працівниками та партнерами

Важливою проблемою корпоративного IP-менеджменту є визначення прав на результати, створені працівниками, підрядниками та учасниками спільних дослідницьких проєктів.

В Україні відповідні питання регулюються Цивільним кодексом України, спеціальними законами про охорону окремих об'єктів інтелектуальної власності та договорами [25–28].

Зокрема, стаття 14 Закону України «Про авторське право і суміжні права» визначає особливості прав на службові твори.

Особисті немайнові права на службовий твір належать працівникові, творчою працею якого створено твір.

Майнові права за загальним правилом переходять до роботодавця з моменту створення службового твору, якщо інше не встановлено законом або відповідним договором.

Закон також передбачає положення щодо винагороди авторові службового твору [26].

Водночас правовий режим технічних винаходів і корисних моделей має спеціальні особливості.

Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» передбачає відповідні правила щодо службових винаходів, права роботодавця на реєстрацію, повідомлення про створення результату та винагородження винахідника [27].

Не можна автоматично застосовувати одне універсальне правило до всіх результатів, створених у межах трудових відносин.

Важливо враховувати характер об'єкта, зміст трудових обов'язків, обставини створення, спеціальні норми законодавства та договірні умови.

У дослідженні А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик «Авторське право як інструмент захисту інтелектуальної власності працівників закладів вищої освіти» розглядаються проблеми правового забезпечення результатів інтелектуальної діяльності працівників організацій [2].

Зазначені положення є важливими й для спільних університетсько-підприємницьких дослідницьких проєктів.

Наприклад, якщо науковці університету та працівники підприємства спільно розробляють технологічне рішення, необхідно заздалегідь визначити порядок використання попередньо наявних знань, обставини створення нових результатів, їхній правовий режим і механізми комерціалізації.

Зазначене особливо актуально для проєктів, що фінансуються грантовими програмами та реалізуються міжнародними консорціумами.

4.8. Управління інтелектуальною власністю в міжнародних дослідницьких консорціумах

У межах міжнародних досліджень важливим є забезпечення прозорого розмежування прав і зобов'язань учасників.

Для проєктів Horizon Europe застосовуються спеціальні правила управління результатами та правами доступу, визначені відповідними нормативними й договірними документами [23; 24].

Принципово важливим є розмежування результатів і знань, які існували до початку проєкту, та результатів, отриманих у процесі його виконання.

Background охоплює попередньо наявні знання, дані або права, необхідні для реалізації проєкту чи подальшого використання його результатів.

Results характеризують результати, отримані під час виконання відповідного проєкту.

Порядок доступу до цих складових повинен визначатися відповідно до умов грантової угоди та партнерських домовленостей.

Для спільних результатів може виникати режим спільного володіння правами, який потребує окремого договірного оформлення.

Водночас участь організації у міжнародному консорціумі не означає автоматичного виникнення у неї майнових прав на всі результати інших партнерів.

Тому доцільно заздалегідь формувати консорціумну угоду, яка визначатиме управлінські, фінансові та правові аспекти співпраці.

До основних питань можуть належати порядок доступу до попередніх знань, використання результатів, процедури публікації, конфіденційність, розподіл відповідальності та способи вирішення спорів.

Для систематизації основних положень використаємо табл. 11.13.

Таблиця 11.13 – Основні складові договірного управління інтелектуальною власністю в спільних R&D-проєктах

Складова угоди	Основне питання	Управлінське значення
1	**2**	**3**
Попередньо наявні знання	Які результати й права залучаються до проєкту?	Забезпечення доступу до необхідних ресурсів
Нові результати	Хто створює відповідні результати?	Визначення правового режиму
Спільні результати	Як розподіляються права за спільного створення?	Запобігання конфліктам
Права доступу	На яких умовах учасники можуть використовувати результати?	Забезпечення виконання та подальшого використання
Публікації	Як погоджується оприлюднення результатів?	Узгодження відкритості та правової охорони
Конфіденційність	Яка інформація потребує захисту?	Збереження комерційно цінних знань
Комерціалізація	Хто і як може використовувати результати економічно?	Формування механізмів отримання цінності
Відповідальність	Які зобов'язання несуть учасники?	Зменшення правових і організаційних ризиків
Вирішення спорів	Яким чином розглядаються конфлікти?	Підтримання стабільності партнерства

Джерело: авторська систематизація на основі [17; 23; 24; 28].

Як свідчить табл. 11.13, договірне управління інтелектуальною власністю має стратегічне значення для результативності спільних досліджень.

Особливо важливо, що конфлікти щодо прав можуть виникати не лише після комерціалізації, а й під час виконання дослідницьких завдань. Тому відповідні питання доцільно врегульовувати ще на етапі формування партнерства й підготовки заявки.

4.9. Оцінювання економічної вартості інтелектуальної власності

Для прийняття управлінських рішень щодо придбання, ліцензування, передання або використання прав інтелектуальної власності необхідно здійснювати їх економічне оцінювання.

Важливо розмежовувати вартість створення результату, економічну вартість прав та цінність результату для конкретного користувача. Наприклад, витрати на розроблення програмного продукту можуть становити значну суму, але не гарантувати відповідної ринкової вартості.

І навпаки, відносно недорога технологічна розробка може мати високу економічну цінність, якщо забезпечує значні майбутні вигоди.

У практиці оцінювання інтелектуальної власності доцільно розмежовувати три основні методологічні підходи.

Витратний підхід передбачає оцінювання з урахуванням витрат, необхідних для створення, відтворення або заміщення відповідного результату, із належними коригуваннями.

Ринковий підхід ґрунтується на аналізі зіставних угод щодо відповідних прав і об'єктів.

Дохідний підхід передбачає оцінювання майбутніх економічних вигід, які можуть бути отримані внаслідок використання відповідних прав.

Для систематизації основних характеристик використаємо табл. 11.14.

Таблиця 11.14 – Основні підходи до економічного оцінювання інтелектуальної власності

Підхід	Основна логіка	Переваги	Методологічні обмеження
1	**2**	**3**	**4**
Витратний	Оцінювання витрат на створення або заміщення	Можливість використання даних про витрати	Не завжди відображає майбутню комерційну цінність
Ринковий	Порівняння зіставних угод	Орієнтація на ринкові дані	Обмеженість відкритої інформації про угоди
Дохідний	Дисконтування майбутніх економічних вигід	Урахування перспектив використання	Залежність від прогнозів і припущень
Комбінований	Узгодження результатів декількох підходів	Можливість комплексної оцінки	Потреба в методологічній зіставності

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 16–18; 31].

Як свідчить табл. 11.14, вибір методу оцінювання повинен залежати від характеру інтелектуального результату та мети аналізу.

Наприклад, для технології з прогнозованими ліцензійними доходами може бути доцільним дохідний підхід.

Для результату з недостатньо визначеними комерційними перспективами оцінювання майбутніх вигід може характеризуватися значною невизначеністю.

Водночас необхідно враховувати, що економічна оцінка прав інтелектуальної власності не є автоматично тотожною їхній балансовій вартості.

Відповідно до IAS 38 «Intangible Assets», витрати дослідницької фази внутрішнього проєкту визнаються витратами періоду, а визнання внутрішньо створеного нематеріального активу на стадії розроблення можливе лише за виконання встановлених стандартом критеріїв [30].

Тому витрати на R&D, наявність патенту, ринкова вартість технології та її облікова оцінка можуть істотно відрізнятися.

4.10. Ліцензування інтелектуальної власності як механізм комерціалізації

Одним із важливих способів економічного використання інтелектуальної власності є ліцензування.

Ліцензування передбачає надання іншій особі права використовувати відповідний об'єкт інтелектуальної власності в межах визначених договором умов.

У системі інноваційного менеджменту воно дозволяє відокремлювати створення технології від її комерційного використання. Наприклад, підприємство-розробник може володіти правами на технологічне рішення, але не мати достатніх ресурсів для організації виробництва на всіх перспективних ринках. У такому випадку ліцензування може забезпечувати можливість використання технології партнерами та отримання відповідної винагороди.

Водночас необхідно визначати обсяг дозволеного використання, територію, строк, платежі, порядок контролю й інші договірні положення.

Залежно від правового режиму та умов договору можуть використовуватися виключні й невиключні ліцензії та інші передбачені законодавством механізми. Важливо, що ліцензування відрізняється від відчуження майнових прав.

За ліцензування права надаються для використання в погоджених межах, тоді як відчуження передбачає передання відповідних майнових прав згідно з умовами договору та законодавством.

У системі комерціалізації можуть використовуватися різні способи формування платежів: одноразові платежі, періодичні роялті або комбіновані механізми.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад.

Підприємство володіє технологічним рішенням і надає партнеру ліцензію на використання відповідної технології.

Припустимо, що договором передбачено роялті у розмірі 5 % від визначеної бази чистого доходу ліцензіата.

Якщо відповідна база за рік становить 8 млн грн, сума роялті розраховуватиметься так:

$$R = L \times q,$$

де R – сума роялті;

L – визначена договором база нарахування;

q – ставка роялті.

$$R = 8 \times 0{,}05 = 0{,}4 \text{ млн грн.}$$

За наведених припущень річний дохід ліцензіара від роялті становитиме 400 тис. грн до врахування відповідних податків, витрат і коригувань.

Водночас ставка роялті не є універсально встановленою.

Вона залежить від характеру прав, ринкових можливостей, технологічної цінності, переговорних умов та інших чинників.

4.11. Інтелектуальна власність як чинник інвестиційної привабливості інноваційного проєкту

У системі венчурного та стратегічного фінансування важливим є не лише наявність технологічного результату, а й правова визначеність можливостей його використання.

Наприклад, інвестор може бути зацікавлений у фінансуванні технологічного стартапу, який має перспективний продукт.

Однак перед прийняттям рішення необхідно встановити, кому належать права на програмне забезпечення, чи існують спори між учасниками, чи правомірно використовуються сторонні технології та чи має компанія можливість здійснювати комерціалізацію на відповідному ринку.

Тому управління інтелектуальною власністю є важливою складовою інвестиційної підготовки.

У дослідженні А. В. Кропівної та Т. Ф. Рябоволик [1] підкреслюється значення патентування для інвестиційної привабливості стартапів, формування переговорних позицій та підтримки комерціалізації.

Водночас важливо уникати припущення, що наявність патенту автоматично гарантує залучення інвестицій.

Патент може бути важливим елементом конкурентної позиції, але інвестори також оцінюють технологічну здійсненність, попит, команду, бізнес-модель, фінансові потреби та ризики.

Тому IP-стратегія повинна бути узгоджена з інвестиційною стратегією та фактичною готовністю бізнесу до розвитку.

4.12. Інтегрована система управління фінансуванням та інтелектуальною власністю

Узагальнення теоретико-методологічних положень дозволяє встановити, що фінансування інноваційного розвитку й управління інтелектуальною власністю є взаємопов'язаними складовими корпоративного стратегічного менеджменту.

З одного боку, створення, правова охорона й комерціалізація інтелектуальних результатів потребують фінансових ресурсів.

З іншого боку, належне управління інтелектуальною власністю може впливати на інвестиційну привабливість, переговорні можливості та формування нових джерел доходу.

Тому відповідні процеси доцільно інтегрувати в єдину організаційно-управлінську систему.

Основними компонентами такої системи є стратегічне визначення інноваційних пріоритетів, ресурсна діагностика, вибір джерел фінансування, управління дослідницькими проєктами, ідентифікація інтелектуальних результатів, правова охорона, комерціалізація та контроль результативності.

Для систематизації управлінських процесів розглянемо табл. 11.15.

Таблиця 11.15 – Інтегрована модель управління фінансуванням інноваційного розвитку та інтелектуальною власністю підприємства

Управлінський блок	**Основні процеси**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**
Стратегічне обґрунтування	Визначення корпоративних цілей і пріоритетів	Портфель стратегічно узгоджених інновацій
Ресурсна діагностика	Оцінювання фінансових, кадрових і технологічних можливостей	Визначена ресурсна потреба
Фінансове планування	Формування бюджету й графіка фінансування	Обґрунтований фінансовий план
Вибір джерел	Порівняння корпоративних і зовнішніх фінансових інструментів	Оптимізована структура фінансування
Підготовка пропозицій	Розроблення грантових та інвестиційних заявок	Обґрунтовані пропозиції щодо залучення коштів
Реалізація R&D	Організація дослідницьких і технологічних робіт	Нові знання та технологічні рішення
Управління правами	Ідентифікація, документування та охорона результатів	Правова визначеність використання
Оцінювання інтелектуальної власності	Визначення економічної цінності й перспектив	Обґрунтовані IP-рішення
Комерціалізація	Внутрішнє використання, ліцензування, трансфер	Отримання економічних результатів
Контроль та адаптація	Моніторинг витрат, прав, ризиків і результативності	Коригування інноваційної стратегії

Джерело: авторська інтегрована навчально-методична модель на основі [1–17; 19–31].

Як свідчить табл. 11.15, ефективність інноваційного розвитку залежить від взаємозв'язку між фінансовими рішеннями, науково-технологічною діяльністю, правовою охороною та комерціалізацією результатів.

Принциповою особливістю моделі є те, що управління інтелектуальною власністю здійснюється не лише після завершення дослідницьких робіт.

Воно повинно розпочинатися вже на етапі формування інноваційної концепції та визначення можливих джерел фінансування.

Аналогічно, рішення щодо залучення капіталу повинні враховувати не лише безпосередню фінансову вартість, а й можливий вплив на права, корпоративний контроль, партнерські відносини та майбутні результати комерціалізації.

4.13. Авторська концептуальна модель взаємозв'язку фінансування та інтелектуальної власності

На основі систематизації розглянутих підходів узагальнену логіку управління фінансуванням та інтелектуальною власністю представлено на рисунку 2.

У межах зазначеної моделі важливим є забезпечення постійного зворотного зв'язку між отриманими дослідницькими результатами, їхньою комерційною перспективністю та подальшими рішеннями щодо фінансування.



Рисунок 2 – Авторська концептуальна модель взаємозв'язку фінансування та інтелектуальної власності

Наприклад, у процесі реалізації інноваційного проєкту можуть бути виявлені нові технологічні результати, які потребуватимуть додаткового патентування.

Водночас результати правового аналізу можуть виявити обмеження використання технології на певних міжнародних ринках.

У такому випадку підприємство повинно переглядати не лише IP-стратегію, а й бізнес-модель та структуру фінансування.

Особливого значення набуває розгляд інтелектуальної власності як чинника майбутніх фінансових можливостей.

Наприклад, правова визначеність технології може сприяти залученню інвесторів або створювати передумови для ліцензійного фінансування подальших дослідницьких програм.

Для дисертаційного дослідження перспективним є встановлення взаємозв'язків між структурою джерел фінансування, ефективністю управління інтелектуальною власністю та результативністю комерціалізації інноваційних результатів.

Можна сформулювати дослідницьке припущення, згідно з яким диверсифікація джерел фінансування сприяє підвищенню стійкості інноваційних проєктів за умов невизначеності.

Іншим напрямом може бути перевірка впливу правової визначеності інтелектуальних результатів на інвестиційну привабливість технологічних підприємств.

Водночас такі припущення потребують емпіричного підтвердження.

Для їх перевірки можуть застосовуватися економетричне моделювання, порівняльний аналіз, кейс-дослідження, експертне оцінювання, сценарне моделювання та інші методи, що відповідають характеру дослідницької проблеми.

Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю необхідно розглядати як інтегрований стратегічний процес, який забезпечує формування ресурсної основи досліджень і розробок, залучення відповідних фінансових інструментів, створення та правову охорону інтелектуальних результатів, організацію їхнього економічного використання та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до теми 11

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю є взаємопов'язаними складовими сучасного стратегічного менеджменту, які забезпечують формування ресурсної основи інноваційної діяльності, залучення інвестицій, розвиток науково-технологічного потенціалу, правову охорону результатів інтелектуальної діяльності та їхнє подальше економічне використання.

По-перше, ресурсне забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив необхідно розглядати як комплексний управлінський процес, який охоплює не лише формування фінансових ресурсів, а й забезпечення кадрових компетентностей, технологічної інфраструктури, інформаційних ресурсів, інтелектуального потенціалу та організаційних можливостей підприємства. Результативність інноваційної діяльності визначається здатністю підприємства забезпечувати взаємодоповнюваність відповідних ресурсів, їхню стратегічну узгодженість і раціональний розподіл між поточними та перспективними інноваційними напрямами.

По-друге, фінансування інноваційних проєктів повинно враховувати специфічний характер технологічної, ринкової й організаційної невизначеності. Особливого значення набувають поетапне фінансування, використання контрольних результатів, ресурсне резервування та можливість адаптивного перегляду управлінських рішень. Такий підхід дозволяє обмежувати невиправдані фінансові втрати та забезпечувати підтримку найбільш перспективних інноваційних ініціатив.

По-третє, вибір джерел фінансування повинен ґрунтуватися на комплексному порівнянні їхньої економічної вартості, доступності, ризиків, впливу на корпоративний контроль і відповідності характеру інноваційного проєкту. Власні кошти, кредитні ресурси, венчурні інвестиції та грантове фінансування мають різну економіко-правову природу. Тому їх використання потребує врахування не лише обсягу залученого капіталу, а й сукупних фінансових, організаційних та

договірних наслідків.

По-четверте, перспективним напрямом фінансового забезпечення інноваційного розвитку є формування комбінованих моделей фінансування, які поєднують внутрішні корпоративні ресурси, зовнішні інвестиції, боргові інструменти та відповідні грантові програми. Особливого значення для українських підприємств, університетів і наукових організацій набувають можливості участі в національних і європейських конкурсах фінансування досліджень та інновацій. Водночас практичне використання таких можливостей повинно здійснюватися відповідно до вимог конкретної програми, умов прийнятності витрат, необхідного співфінансування та зобов'язань щодо результатів.

По-п'яте, підготовка пропозицій щодо фінансування наукових досліджень та інноваційних проєктів повинна розглядатися як самостійний науково-управлінський процес. Якісна проєктна заявка потребує чіткого визначення наукової проблеми, дослідницької прогалини, мети, завдань, методології, очікуваної новизни, ресурсного бюджету, системи управління ризиками та перспектив використання результатів. Особливого значення набуває узгодженість між дослідницькими цілями, запланованими роботами, компетентностями виконавців, фінансовим забезпеченням і очікуваним науковим та економічним впливом.

По-шосте, інтелектуальна власність є важливим стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства, який може забезпечувати захист технологічних результатів, формування конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та створення нових джерел економічної цінності. Водночас ефективне управління інтелектуальною власністю потребує не лише юридичного оформлення прав, а й стратегічного визначення перспективних об'єктів охорони, оцінювання їхньої економічної значущості, вибору механізмів використання та формування системи портфельного контролю.

По-сьоме, особливе значення має обґрунтований вибір способів правової охорони та комерціалізації інтелектуальних результатів. Патентування, збереження комерційної таємниці, авторсько-правова охорона, ліцензування, передання майнових прав і трансфер технологій повинні застосовуватися відповідно до характеру результату, корпоративних стратегічних цілей, умов його створення та вимог чинного законодавства. При цьому необхідно забезпечувати правову визначеність результатів, створених працівниками, підрядниками та міжнародними дослідницькими партнерами.

По-восьме, інтеграція фінансування інновацій та управління інтелектуальною власністю створює передумови для підвищення результативності корпоративного стратегічного менеджменту. Відповідний підхід дозволяє забезпечувати взаємозв'язок між інвестиційними рішеннями, дослідницькими програмами, формуванням

технологічних результатів, їх правовою охороною, економічним оцінюванням та практичним використанням. Особливо перспективним є дослідження впливу структури джерел фінансування, якості управління інтелектуальною власністю та ефективності партнерських механізмів на довгострокову результативність інноваційного розвитку.

Для українських підприємств зазначені положення мають особливе значення в умовах ресурсних обмежень, необхідності технологічного відновлення, посилення глобальної конкуренції, розвитку цифрової економіки та поглиблення інтеграції в європейський дослідницький та інноваційний простір.

У таких умовах інноваційна стратегія повинна передбачати не лише створення нових технологічних результатів, а й формування стійкої ресурсної бази їхнього розроблення, використання доступних джерел фінансування, належне оформлення прав інтелектуальної власності та забезпечення економічно результативної комерціалізації.

Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю доцільно розглядати як інтегрований науково-управлінський процес, який поєднує стратегічне ресурсне планування, залучення корпоративного й зовнішнього капіталу, підготовку науково обґрунтованих проєктних пропозицій, створення та правову охорону інтелектуальних результатів, формування механізмів їхнього економічного використання та адаптивний контроль результативності для забезпечення довгострокового інноваційного розвитку й конкурентоспроможності підприємства.

Література

Українські наукові джерела

1. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 14 (47). С. 263–274. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274.

2. Кропівна А. В., Рябоволик Т. Ф. Авторське право як інструмент захисту інтелектуальної власності працівників закладів вищої освіти. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 2. С. 130–133. URL: https://www.lsej.org.ua/index.php/2-uncategorised/171-2-2024.

3. Riabovolyk T., Pitel N. ESG Strategies, Digitalization, and Innovation in the Context of Globalization: New Benchmarks for Strategic Management. SWorldJournal. 2026. Vol. 3, No. 35-03. P. 304–324. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078.

4. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

5. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital Transformation as a Tool for Creating an Inclusive Economy in Ukraine during Wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

6. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

7. Гнатківський Б., Ревенко О., Гудко Т. Обґрунтування тенденцій інноваційної діяльності підприємств в Україні та пошук джерел фінансування інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 4. С. 104–108. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-15.

8. Диба М. І. Інструменти та джерела венчурного фінансування. 2024. Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/56c13722-2109-493c-900e-9c6e6c253a28.

9. Ясіновська І., Гуцманюк М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності підприємств з врахуванням ESG-критеріїв. Фінансовий простір. 2025. № 4 (58). DOI: https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.155164165.

10. Кашуба Л. Методичні підходи до фінансування високотехнологічних підприємств в Україні. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. С. 176–185. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-24.

11. Левицька С., Полюхович М. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. № 4 (32). URL: https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/uk/article/view/149.

12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Райко Д. В. Комерціалізація знань в інноваційному процесі промислових підприємств. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління : колективна монографія / за ред. В. А. Омельяненка. Суми, 2023. Розд. 3. С. 101–117. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/63909.

Міжнародні стандарти та методологічні джерела

13. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

14. OECD. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris : OECD Publishing, 2015. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264239012-en.

15. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

16. International Organization for Standardization. ISO 56005:2020. Innovation Management – Tools and Methods for Intellectual Property Management – Guidance. Geneva : ISO, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/72761.html.

17. World Intellectual Property Organization. A Step-by-Step IP Strategy Checklist for SMEs. URL: https://www.wipo.int/en/web/business/checklist.

18. World Intellectual Property Organization. Patent Cooperation Treaty (PCT): International Patent System. URL: https://www.wipo.int/en/web/treaties/registration/pct/index.

Європейські програми фінансування та проєктного управління

19. European Commission. International Cooperation with Ukraine in Research and Innovation: Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-

world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine_en.

20. European Innovation Council. EIC 2026 Work Programme. European Commission. URL: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-2026-work-programme_en.

21. Національний фонд досліджень України. Оголошені конкурси. Офіційний сайт. URL: https://nrfu.org.ua/contests/current-calls/.

22. Міністерство цифрової трансформації України. Власна справа: збільшили гранти на старт і масштабування бізнесу. Портал «Дія». 09.09.2026. URL: https://diia.gov.ua/news/vlasna-sprava-zbilshyly-hranty-na-start-i-masshtabuvannia-biznesu.

23. European Commission. European IP Helpdesk: Frequently Asked Questions. URL: https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/regional-ip-helpdesks/european-ip-helpdesk/europe-frequently-asked-questions_en.

24. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2021/695 Establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation. Зі змінами. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/695/2025-12-24/eng.

Нормативно-правові джерела України

25. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

26. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20.

27. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12.

28. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 № 143-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16.

29. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Подати заявку на об'єкт права інтелектуальної власності. URL: https://nipo.gov.ua/podaty-zaiavku-na-opiv/.

Додаткові джерела з економічного оцінювання та стратегічного управління

30. International Accounting Standards Board. IAS 38. Intangible Assets. IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-38-intangible-assets.pdf.

31. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Методична примітка. У лекції використано теоретичні положення реальних українських і зарубіжних досліджень, міжнародних стандартів, матеріалів офіційних грантових програм і нормативно-правових актів. Запропоновані визначення, класифікації, аналітичні таблиці, інтегрована модель і фінансові розрахунки мають авторський навчально-методичний характер. Розрахункові приклади ґрунтуються на умовних значеннях і не характеризують діяльність реальних підприємств. Під час підготовки наукових проєктних заявок необхідно додатково перевіряти актуальність конкурсів, відповідність заявника вимогам програми, прийнятність витрат, умови співфінансування та положення щодо використання результатів досліджень.

Правові положення викладено з урахуванням перевірених джерел станом на 8 листопада 2026 року. Для застосування відповідних механізмів у конкретних відносинах необхідно враховувати чинну редакцію застосовного законодавства, правовий режим відповідного об'єкта та умови укладених договорів.

Тема 12.
НАУКОВО-ПРИКЛАДНА МАЙСТЕРНЯ «СТРАТЕГІЯ – ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС – РЕЗУЛЬТАТ»

План теми:

1. Виявлення прикладної проблеми стратегічного чи інноваційного розвитку.
2. Модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом.
3. Розроблення проєкту, критеріїв оцінювання та плану впровадження.
4. Наукова апробація concept note, ресурсне обґрунтування й комунікація змін.

Науково-прикладна майстерня «Стратегія – операційний процес – результат» є інтеграційним елементом підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Її призначення полягає в поєднанні теоретичних положень стратегічного та інноваційного менеджменту з практичними інструментами діагностики, моделювання, проєктування, реалізації та оцінювання управлінських змін.

На відміну від тематичних досліджень окремих складових стратегічного розвитку, науково-прикладна майстерня передбачає формування цілісного дослідницького результату, який повинен продемонструвати, яким чином стратегічна мета підприємства може бути досягнута через конкретні зміни управлінських процесів і як довести результативність цих змін на основі належних даних.

Актуальність такого підходу зумовлена тим, що наявність формально обґрунтованої корпоративної стратегії не гарантує її практичної реалізації. Стратегічні цілі можуть залишатися декларативними, якщо не визначено конкретні процеси, механізми ресурсного забезпечення, відповідальних виконавців, критерії досягнення результатів і процедури адаптивного контролю.

У дослідженні Д. Салла, Р. Гомкес і Ч. Салла Why Strategy Execution Unravels–and What to Do About It наголошується на значенні міжфункціональної координації, організаційної адаптивності та управлінської взаємодії в процесі реалізації стратегічних рішень [12].

Водночас концепція збалансованої системи показників Р. Каплана й Д. Нортона передбачає поєднання фінансових і нефінансових показників для забезпечення зв'язку між корпоративними пріоритетами та фактичною діяльністю організації [9].

У дослідженні М. М. Меркулова «Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників» обґрунтовується необхідність постійного моніторингу реалізації стратегії та формування взаємопов'язаної системи показників

оцінювання результатів [7]. Ці положення формують методологічну основу розгляду стратегічного розвитку як процесу, у якому стратегічні наміри повинні перетворюватися на конкретні управлінські дії та перевірювані результати.

Водночас для аспірантів особливо важливим є перехід від суто управлінського обґрунтування до науково-дослідницького пояснення: чому запропоновані зміни повинні забезпечити очікуваний результат, які механізми формують відповідний ефект і якими методами можна перевірити припущення.

1. Виявлення прикладної проблеми стратегічного чи інноваційного розвитку

1.1. Прикладна проблема як вихідна основа стратегічних та інноваційних змін

У системі сучасного стратегічного менеджменту вихідним етапом формування управлінських рішень є визначення проблеми, яка обмежує здатність підприємства досягати встановлених цілей.

Важливо розуміти, що прикладна проблема стратегічного чи інноваційного розвитку не обов'язково пов'язана з кризовим станом підприємства. Вона може виникати також унаслідок появи нових технологічних можливостей, зміни ринкових умов, формування нових потреб споживачів або необхідності освоєння перспективних напрямів діяльності.

Наприклад, підприємство може характеризуватися стабільними фінансовими результатами, але поступово втрачати технологічну конкурентоспроможність через недостатній рівень автоматизації.

Інше підприємство може мати достатній інноваційний потенціал, але не забезпечувати його практичне використання через неузгодженість дослідницьких і виробничих процесів.

У таких ситуаціях прикладна проблема полягає не лише в наявності окремого негативного показника, а в існуванні системного управлінського обмеження.

Прикладну проблему стратегічного або інноваційного розвитку підприємства доцільно визначати як підтверджену відповідними даними невідповідність між фактичним станом діяльності, процесів чи результатів підприємства та їхнім стратегічно необхідним або економічно обґрунтованим станом, що виникає під впливом внутрішніх чи зовнішніх чинників і потребує розроблення та реалізації управлінських змін.

Важливою характеристикою такого визначення є необхідність інформаційного підтвердження проблеми.

Наприклад, твердження «підприємство має низьку інноваційну активність» залишається недостатньо обґрунтованим без визначення відповідних критеріїв.

Натомість інформація про скорочення частки доходу від нових продуктів, низьку результативність дослідницьких проєктів або збільшення тривалості впровадження технологічних рішень дозволяє конкретизувати зміст проблеми.

Водночас навіть наявність негативної динаміки показника ще не означає встановлення причини відповідних відхилень.

Тому необхідно розмежовувати прояв проблеми, її можливі причини та управлінські наслідки.

1.2. Розмежування стратегічної, інноваційної та операційної проблематики

Стратегічні, інноваційні й операційні проблеми мають взаємопов'язаний характер, але різняться за змістом і рівнем управлінського впливу.

Стратегічна проблема пов'язана з невідповідністю між довгостроковими цілями підприємства, його можливостями та умовами зовнішнього середовища.

Інноваційна проблема характеризує обмеження створення, впровадження, поширення або комерціалізації нових продуктів, технологій, бізнес-моделей та організаційних рішень.

Операційна проблема відображає недоліки організації, виконання, координації або контролю поточних управлінських і виробничих процесів.

Водночас проблеми операційного рівня можуть мати стратегічні наслідки. Наприклад, тривала процедура погодження інноваційної ідеї є операційною проблемою, але вона може обмежувати швидкість технологічного оновлення та послаблювати конкурентні позиції підприємства.

Для систематизації цих відмінностей розглянемо табл. 12.1.

Таблиця 12.1 – Порівняльна характеристика прикладних проблем стратегічного, інноваційного та операційного розвитку підприємства

Вид проблеми	**Основний зміст**	**Типовий прояв**	**Можливі стратегічні наслідки**
1	**2**	**3**	**4**
Стратегічна	Невідповідність розвитку підприємства перспективним цілям і умовам середовища	Втрата ринкових позицій, недостатня диверсифікація	Послаблення конкурентоспроможності
Інноваційна	Обмеження створення та практичного використання інновацій	Низька частка впроваджених розробок	Технологічне відставання
Організаційна	Недоліки структури, повноважень і координації	Дублювання функцій, тривалі погодження	Уповільнення стратегічних змін
Процесна	Недосконаліть послідовності управлінських операцій	Простої, повторні операції, затримки	Підвищення витрат і зниження гнучкості
Ресурсна	Невідповідність ресурсів потребам розвитку	Нестача інвестицій, обладнання чи компетентностей	Зупинення перспективних ініціатив

Вид проблеми	Основний зміст	Типовий прояв	Можливі стратегічні наслідки
1	**2**	**3**	**4**
Інформаційно-аналітична	Недостатність або низька якість управлінських даних	Запізніле виявлення відхилень	Зниження якості стратегічних рішень
Кадрово-компетентнісна	Недостатня відповідність компетентностей новим завданням	Низька готовність до цифровізації	Обмеження організаційної адаптивності

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 5–7; 10–12].

Як свідчить табл. 12.1, проблеми різних рівнів можуть формувати взаємопов'язані причинно-наслідкові ланцюги.

Наприклад, недостатня готовність персоналу до використання цифрової технології може спричиняти низьку якість виконання операцій, збільшувати тривалість процесу й обмежувати досягнення стратегічної цілі цифрової трансформації.

Тому діагностика повинна здійснюватися не лише за формальним рівнем виникнення проблеми, а й з урахуванням її наслідків для корпоративного розвитку.

1.3. Наукові та прикладні джерела виявлення управлінських проблем

Науково обґрунтоване визначення прикладної проблеми потребує формування відповідної інформаційної бази.

До основних джерел належать фінансова та управлінська звітність, статистика виробничих процесів, результати аудиту, інформація корпоративних систем, дані маркетингових досліджень, опитування працівників і клієнтів, матеріали експертного оцінювання та наукові публікації.

Для виробничих підприємств особливе значення можуть мати показники продуктивності, технологічних втрат, простоїв, виконання виробничих планів та якості продукції.

Для торговельних підприємств – показники оброблення замовлень, тривалості виконання операцій, утримання клієнтів, ефективності цифрових каналів і результативності комерційних процесів.

Для підприємств критичної інфраструктури – показники безперервності діяльності, надійності технологічних систем, тривалості відновлення та своєчасності реагування на ризики.

У дослідженні Т. Ф. Рябоволик та І. О. Андрощук, присвяченому антикризовим технологіям операційного й виробничого менеджменту, розкривається значення комплексного управлінського підходу до формування стійкості та сталості організації в умовах Індустрії 5.0 [1].

Для науково-прикладної майстерні це означає необхідність досліджувати проблеми підприємства з урахуванням не лише окремих фінансових результатів, а й якості процесів, організаційних механізмів та здатності до адаптації.

У роботі В. Панченка, Р. Іванової, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гука запропоновано методологічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств із використанням функціонального моделювання [6].

Це створює підґрунтя для розгляду процесної моделі як інструмента діагностики та подальшого вдосконалення управління інноваційними змінами.

1.4. Методи діагностики прикладної управлінської проблеми

Для виявлення та конкретизації проблем стратегічного й інноваційного розвитку можуть використовуватися різноманітні методи дослідження.

Стратегічний аналіз дозволяє встановлювати відповідність між зовнішніми умовами, конкурентними можливостями та внутрішніми ресурсами підприємства.

Аналіз відхилень (gap analysis) передбачає порівняння фактичного й бажаного стану відповідних показників.

Процесний аналіз дозволяє досліджувати послідовність операцій, тривалість виконання, точки прийняття рішень, інформаційні потоки та можливі організаційні втрати.

Причинно-наслідковий аналіз спрямований на визначення чинників, які можуть зумовлювати виникнення проблеми.

Експертне оцінювання передбачає використання спеціалізованих знань для систематизації причин, ризиків і можливих напрямів реагування.

Порівняльний аналіз забезпечує зіставлення результатів підприємства з внутрішніми нормативами, історичними показниками або коректно обраними аналогами.

Особливого значення набуває поєднання кількісних і якісних методів.

Наприклад, статистика може підтверджувати збільшення тривалості розроблення нового продукту, тоді як інтерв'ю з працівниками дозволятимуть сформувати припущення щодо причин затримок.

Водночас суб'єктивні експертні оцінки не повинні автоматично трактуватися як підтверджені причинні залежності.

Для систематизації методів діагностики розглянемо табл. 12.2.

Таблиця 12.2 – Методи виявлення та дослідження прикладних проблем стратегічного й інноваційного розвитку

Метод	**Призначення**	**Можлива інформаційна база**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
SWOT-аналіз	Узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників	Управлінська інформація, дані ринку	Стратегічні обмеження й можливості
PESTEL-аналіз	Оцінювання макросередовища	Економічна, правова, технологічна інформація	Основні зовнішні чинники

Метод	Призначення	Можлива інформаційна база	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
Gap analysis	Визначення розриву між фактом і ціллю	Базові та цільові показники	Масштаб управлінського відхилення
Аналіз бізнес-процесів	Виявлення процесних недоліків	Регламенти, журнали операцій, цифрові дані	Проблемні операції та взаємозв'язки
Причинно-наслідковий аналіз	Формування гіпотез щодо причин проблеми	Дані, інтерв'ю, експертні оцінки	Структура потенційних причин
Метод «5 чому»	Послідовне уточнення причин	Інтерв'ю, спостереження, документи	Робоча гіпотеза про кореневу причину
Аналіз Парето	Виявлення найбільш вагомих категорій відхилень	Дані про частоту або втрати	Пріоритетні напрями поглибленого аналізу
Бенчмаркінг	Порівняння із зіставними практиками	Внутрішні й зовнішні показники	Потенційні резерви вдосконалення
Експертне оцінювання	Систематизація складних якісних чинників	Судження компетентних фахівців	Оцінки та припущення для перевірки

Джерело: авторська систематизація на основі [5–7; 12–14; 16].

Як свідчить табл. 12.2, жоден метод самостійно не забезпечує повного встановлення природи управлінської проблеми.

Наприклад, SWOT-аналіз може визначати стратегічні обмеження, але не підтверджувати причинного зв'язку між конкретним організаційним чинником і показником результативності.

Метод «5 чому» дозволяє структурувати можливі причини, але сформовані висновки потребують перевірки на основі відповідних даних.

Тому науково-прикладне дослідження повинно спиратися на методологічну тріангуляцію, тобто поєднання різних джерел інформації та способів аналізу.

1.5. Визначення причин проблеми та побудова дерева проблем

Важливим етапом прикладного дослідження є перехід від фіксації негативного результату до встановлення чинників, які можуть його зумовлювати.

Наприклад, проблема тривалого впровадження інноваційних розробок може мати декілька можливих причин:

- надмірну централізацію погодження рішень;
- недостатню взаємодію дослідницьких і виробничих підрозділів;
- нестачу ресурсів для прототипування;
- відсутність формалізованих критеріїв технологічної готовності;
- недостатню інформацію щодо потреб користувачів;
- невизначеність відповідальних за окремі етапи процесу.

Зазначені чинники можуть взаємодіяти та посилювати один одного.

Для їх систематизації доцільно використовувати дерево проблем, яке відображає центральну проблему, потенційні причини та можливі наслідки.

У загальному вигляді логіка такого інструмента передбачає послідовність яка наведена на рисунку 1.

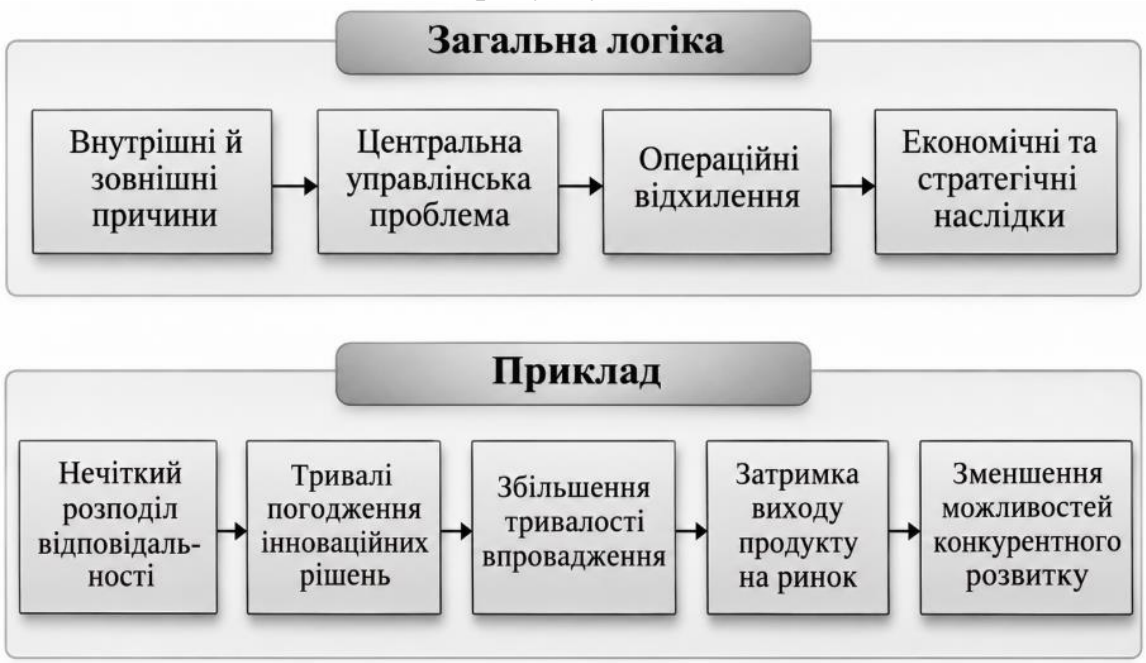


Рисунок 1 – Логіка інструмента виявлення причинно-наслідкових зв'язків

Водночас необхідно враховувати, що таке представлення є попередньою причинно-наслідковою гіпотезою.

Її обґрунтованість повинна перевірятися за допомогою даних, експертних оцінок або відповідних методів емпіричного дослідження.

Особливо важливо встановити, чи справді зміна визначеного процесу здатна вплинути на кінцевий результат.

1.6. Оцінювання масштабу та стратегічної значущості проблеми

Не кожна виявлена проблема потребує окремого стратегічного або інноваційного проєкту.

Частина відхилень може усуватися в межах поточного операційного управління. Тому необхідно визначити критерії, які дозволятимуть оцінити доцільність винесення проблеми на стратегічний рівень. До таких критеріїв можуть належати величина економічних втрат, вплив на досягнення корпоративних цілей, тривалість прояву проблеми, масштаби охоплення бізнес-процесів, технологічна значущість, ризики та потенційні можливості вдосконалення.

Для попереднього оцінювання може використовуватися багатокритеріальна модель:

$$P_j = \sum_{i=1}^{n} w_i r_{ij},$$

де P_j – інтегральна оцінка пріоритетності проблеми j;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію i;

r_{ij} – нормована оцінка проблеми за відповідним критерієм.

При цьому:

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1.$$

Важливо встановити однакову спрямованість шкали оцінювання: вищий бал повинен відповідати вищій пріоритетності вирішення проблеми.

Водночас багатокритеріальна модель не повинна застосовуватися для компенсації критичних правових або безпекових обмежень.

Якщо проблема пов'язана з порушенням обов'язкових вимог безпеки, вона потребуватиме належного реагування незалежно від її відносної позиції в загальному рейтингу.

1.7. Формулювання науково-прикладної проблеми для concept note

Завершальним етапом діагностики є підготовка чіткого формулювання проблеми, яка стане основою майбутньої проєктної концепції.

Таке формулювання повинно містити фактичний стан, бажаний результат, масштаб розриву, підтверджені дані та основне дослідницьке питання.

Для ілюстрації розглянемо умовний приклад.

Підприємство має стратегічну ціль скорочення тривалості виведення нових продуктів на ринок.

Фактична середня тривалість відповідного процесу становить 14 місяців, тоді як цільовий показник – 10 місяців.

Відхилення становить 4 місяці, або приблизно 28,6 % від фактичної тривалості.

Попередній аналіз засвідчує можливий вплив надмірної кількості погоджень, неузгодженості між підрозділами та недостатньої автоматизації обміну інформацією.

Водночас необхідно підтвердити, якою мірою кожен із зазначених чинників впливає на загальну тривалість процесу.

Відповідно, науково-прикладна проблема може бути сформульована так:

Недостатня процесна узгодженість і формалізація відповідальності під час розроблення та впровадження нових продуктів обмежують досягнення стратегічної цілі прискорення інноваційного розвитку підприємства, що потребує обґрунтування й перевірки інтегрованої моделі управління відповідним бізнес-процесом.

Таке формулювання поєднує практичну проблему та перспективу наукового дослідження.

Однак у повноцінному науковому проєкті необхідно окремо підтвердити діагностичні положення відповідними даними.

Виявлення прикладної проблеми стратегічного або інноваційного розвитку є науково обґрунтованим процесом визначення розриву між бажаним і фактичним станом підприємства, дослідження його

потенційних причин, оцінювання стратегічної значущості та формулювання дослідницької проблеми, яка може бути розв'язана через конкретні управлінські зміни.

2. Модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом

2.1. Стратегічна ініціатива як механізм трансформації управлінських процесів

Важливою особливістю сучасного стратегічного менеджменту є необхідність забезпечення переходу від загальних корпоративних цілей до конкретних управлінських дій, які спричинятимуть вимірювані зміни результатів діяльності.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття стратегічної ініціативи.

Стратегічну ініціативу доцільно визначати як цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, організаційних змін і ресурсних рішень, спрямованих на реалізацію визначеного корпоративного пріоритету.

Наприклад, стратегічна ціль цифрової трансформації може реалізовуватися через ініціативу створення інтегрованої інформаційної системи управління виробництвом.

Водночас сама закупівля або впровадження програмного забезпечення ще не означає досягнення стратегічної цілі.

Для отримання результату необхідно змінити порядок формування управлінських рішень, організацію інформаційних потоків, розподіл відповідальності та механізми контролю.

Тому стратегічна ініціатива повинна розглядатися не лише як окремий проєкт, а як інструмент цілеспрямованої трансформації конкретного управлінського або виробничого процесу.

У дослідженні В. Панченка, Р. Іванової, Н. Федінець, О. В'юник, І. Андрощук та О. Гука запропоновано методологічний підхід до планування інноваційної й виробничої діяльності на основі функціонального моделювання IDEF [5].

Використання процесного моделювання дозволяє пов'язувати стратегічні завдання з конкретними функціями, операціями, ресурсами та очікуваними управлінськими результатами.

Водночас у праці Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел «Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами» розглядаються механізми поєднання технологічних інновацій із цифровими каналами взаємодії та організаційними процесами підприємства [2].

Зазначені дослідження формують основу для розуміння того, що результативність інноваційної ініціативи залежить від її включення в реальні процеси діяльності.

2.2. Управлінський процес як об'єкт реалізації стратегічних змін

Управлінський процес характеризує впорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, процедур, рішень та інформаційних потоків, спрямованих на досягнення визначеного результату.

Для науково-прикладної майстерні важливо розглядати процес не лише як послідовність операцій, а й як механізм перетворення ресурсів на управлінські результати.

До основних складових процесу належать вхідні дані та ресурси, операції, відповідальні учасники, правила виконання, інформаційні потоки, контрольні точки й результати.

Наприклад, процес упровадження інноваційної розробки може охоплювати реєстрацію технологічної пропозиції, експертне оцінювання, ресурсне погодження, створення прототипу, тестування, ухвалення рішення про впровадження та оцінювання економічних результатів.

Кожна операція може впливати на загальну тривалість, витрати й якість процесу.

Особливого значення набувають точки міжфункціональної взаємодії, оскільки затримки часто формуються не лише в межах окремих підрозділів, а й під час передавання інформації та погодження рішень між ними.

У сучасній практиці для формалізованого опису бізнес-процесів використовується нотація BPMN (Business Process Model and Notation), специфікацію якої підтримує Object Management Group [15].

BPMN дозволяє представляти процеси через події, операції, розгалуження, потоки виконання та взаємодію учасників.

Для стратегічного управління відповідне моделювання є корисним у випадках, коли необхідно виявити дублювання операцій, надмірні погодження, невизначеність повноважень і потенційні точки автоматизації.

Водночас використання BPMN не означає, що саме моделювання автоматично підвищує ефективність процесу.

Результативність виникатиме лише за умови практичної реалізації обґрунтованих змін.

2.3. Логічна модель причинного зв'язку між стратегією, процесом і результатом

Для науково обґрунтованого пояснення взаємозв'язку між стратегічними цілями й операційними результатами доцільно використовувати логічну модель управлінського втручання.

У методології Європейської комісії Better Regulation Toolbox логіка втручання (intervention logic) застосовується для встановлення зв'язку між потребами, цілями, ресурсами, діями, безпосередніми результатами, змінами та ширшими наслідками [13].

Такий підхід дозволяє розмежовувати декілька послідовних рівнів.

Стратегічна потреба відображає проблему, яку необхідно розв'язати.

Стратегічна ініціатива конкретизує управлінську відповідь на цю проблему.

Ресурси (inputs) характеризують фінансові, кадрові, технологічні та інші засоби реалізації ініціативи.

Управлінські дії (activities) відображають конкретні заходи щодо зміни процесу.

Безпосередні результати (outputs) характеризують створені продукти проєктної діяльності: регламенти, інформаційні системи, навчальні програми, технологічні рішення.

Зміни результативності (outcomes) відображають фактичні зміни в поведінці, процесах і діяльності підприємства.

Стратегічний вплив (impact) характеризує ширші та переважно довгострокові наслідки реалізації ініціативи.

Принципово важливо, що зазначені рівні не є тотожними.

Наприклад, створення цифрової системи є безпосереднім результатом проєкту.

Скорочення тривалості прийняття управлінських рішень може бути результатом її використання.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ширшим стратегічним ефектом, на який можуть впливати й інші чинники.

Для систематизації відповідних зв'язків розглянемо табл. 12.3.

Таблиця 12.3 – Логічна модель взаємозв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом

Рівень моделі	**Основне управлінське питання**	**Приклад для інноваційного підприємства**
1	**2**	**3**
Стратегічна проблема	Яке обмеження розвитку необхідно усунути?	Надмірна тривалість упровадження нових продуктів
Стратегічна ціль	Якого стану необхідно досягти?	Скоротити тривалість упровадження
Стратегічна ініціатива	Яку зміну пропонується реалізувати?	Розробити інтегровану модель управління впровадженням
Ресурси	Що необхідно для реалізації?	Фінансування, фахівці, цифрова система
Управлінські дії	Які процеси й процедури змінюються?	Скорочення погоджень, автоматизація, делегування
Безпосередні результати	Що буде створено?	Новий регламент, цифровий маршрут погоджень
Операційні результати	Які показники повинні змінитися?	Скорочення тривалості процесу й кількості повторних погоджень
Стратегічний вплив	Як зміниться розвиток підприємства?	Прискорення інноваційного оновлення й підвищення конкурентоспроможності

Джерело: авторська адаптація логіки управлінського втручання на основі [5; 6; 9; 12–14].

Як свідчить табл. 12.3, кожна стратегічна ініціатива повинна мати конкретний механізм впливу на управлінський процес.

Водночас причинно-наслідкові зв'язки між елементами моделі не слід вважати автоматично підтвердженими.

Наприклад, автоматизація процедури погодження може скоротити тривалість оброблення документів, але не обов'язково забезпечить скорочення загального інноваційного циклу, якщо основні затримки виникають на стадії технологічних випробувань.

Тому наукове обґрунтування повинно передбачати встановлення реальних механізмів впливу та їх емпіричну перевірку.

2.4. Теорія змін як методологічна основа науково-прикладної моделі

Важливим інструментом формування причинно-наслідкових припущень є теорія змін (Theory of Change).

Вона передбачає пояснення того, яким чином заплановані управлінські дії повинні забезпечити очікувані результати, за яких умов можливе досягнення цих результатів і які зовнішні чинники можуть впливати на їх формування.

На відміну від простого переліку проєктних етапів, теорія змін орієнтована на пояснення механізму управлінського впливу.

Наприклад, упровадження цифрової системи управління інноваційними проєктами може розглядатися як інструмент зменшення інформаційних затримок.

Однак очікуваний ефект залежатиме від якості даних, готовності персоналу, реального використання системи та повноважень учасників процесу.

Тому теорія змін повинна передбачати не лише заплановані дії, а й припущення, необхідні для досягнення результату.

Узагальнену структуру представлено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Узагальнена структура теорії змін

Паралельно необхідно визначати ресурси, зовнішні чинники, ризики та умови досягнення результатів.

Особливого значення набуває відокремлення причинно-наслідкових гіпотез від підтверджених результатів.

Для аспірантів це є принциповою вимогою наукового підходу.

2.5. Стратегічна карта та збалансована система показників

Одним із поширених підходів до забезпечення зв'язку між корпоративною стратегією та результативністю управлінських процесів є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).

Її класична модель передбачає оцінювання діяльності організації за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку [9].

Для науково-прикладної майстерні важливим є не стільки механічне використання відповідних категорій, скільки формування обґрунтованого зв'язку між управлінськими діями та стратегічними результатами.

Наприклад, підвищення цифрових компетентностей персоналу може створювати передумови для вдосконалення операційного процесу.

Підвищення результативності процесу може впливати на якість обслуговування користувачів.

Покращення клієнтських результатів за відповідних умов може сприяти підвищенню фінансової результативності підприємства.

Водночас така послідовність є управлінською гіпотезою й потребує перевірки.

Для систематизації можливих зв'язків між стратегічними цілями та показниками використаємо табл. 12.4.

Таблиця 12.4 – Зв'язок стратегічних цілей, управлінських процесів і показників результативності

Стратегічна перспектива	**Стратегічна ціль**	**Управлінський процес**	**Можливий показник**
1	**2**	**3**	**4**
Навчання та розвиток	Підвищення інноваційних компетентностей	Навчання й розвиток персоналу	Частка працівників, які досягли встановленого рівня компетентності
Внутрішні процеси	Скорочення тривалості впровадження	Управління інноваційними проєктами	Середня тривалість інноваційного циклу
Взаємодія з користувачами	Підвищення споживчої цінності	Розроблення та тестування продуктів	Задоволеність користувачів, частка повторного використання
Фінансові результати	Зростання доходів від нових продуктів	Комерціалізація інновацій	Частка доходу від нових продуктів
Організаційна стійкість	Підвищення здатності до адаптації	Моніторинг ризиків і реагування	Тривалість реагування, відновлення процесів

Джерело: авторська адаптація підходів [1; 7; 9; 11]. П'яту перспективу додано як можливе розширення відповідно до специфіки підприємства.

Як свідчить табл. 12.4, система оцінювання повинна охоплювати не лише кінцеві фінансові результати, а й процесні та організаційні чинники, які можуть формувати ці результати.

Особливого значення набуває розмежування випереджальних (leading) та підсумкових (lagging) показників.

Випереджальні показники характеризують чинники або процеси, які можуть впливати на майбутні результати.

Підсумкові показники відображають уже отримані результати діяльності.

Наприклад, кількість працівників, які отримали необхідні цифрові компетентності, може використовуватися як випереджальний показник.

Фактичне скорочення тривалості управлінського процесу є підсумковим показником відповідної зміни.

Водночас випереджальний показник не повинен вважатися доведеним предиктором результату без належного обґрунтування.

2.6. Формування системи показників зв'язку між стратегією та результатом

Для науково-прикладного дослідження важливо визначати не лише перелік KPI, а й логіку їх вимірювання.

Кожен показник повинен характеризувати конкретну управлінську змінну та мати встановлену методику розрахунку.

Доцільно визначати назву показника, його зміст, формулу, одиницю вимірювання, джерело інформації, базове значення, цільовий рівень, періодичність оцінювання та відповідального.

Важливим методологічним орієнтиром є стандарт ISO 56008:2024, який містить рекомендації щодо вимірювання результативності інноваційних процесів, ініціатив і портфелів [18].

Для формування системи показників науково-прикладного проєкту розглянемо табл. 12.5.

Таблиця 12.5 – Система показників оцінювання зв'язку між стратегічною ініціативою, процесом і результатом

Рівень оцінювання	**Показник**	**Метод вимірювання**	**Управлінське призначення**
1	**2**	**3**	**4**
Ресурси	Обсяг витрат на проєкт	Облік фактичних витрат	Контроль ресурсного забезпечення
Виконання заходів	Частка виконаних завдань	Виконані завдання / заплановані завдання × 100 %	Контроль реалізації плану
Впровадження	Частка працівників, які використовують новий процес	Кількість фактичних користувачів / цільова кількість × 100 %	Оцінювання прийняття змін
Якість процесу	Частка операцій без повторного виконання	Операції без повторення / загальна кількість × 100 %	Оцінювання якості процесу
Тривалість процесу	Середній час виконання	Середнє значення за визначеною вибіркою	Оцінювання операційної результативності
Економічний результат	Додаткова економія витрат	Порівняння зі скоригованою базою	Оцінювання економічного ефекту
Стратегічний результат	Досягнення цільового KPI	Порівняння фактичного й цільового значення	Контроль реалізації стратегії

Джерело: авторська систематизація на основі [7; 9; 14; 18].

Наведена в табл. 12.5 система дозволяє пов'язувати реалізацію управлінських дій із результатами процесу та стратегічними цілями.

Водночас необхідно враховувати, що виконання заходів і досягнення результату є різними характеристиками.

Наприклад, завершення всіх запланованих етапів цифровізації не гарантує скорочення витрат.

Тому система контролю повинна передбачати окреме оцінювання факту впровадження та результативності використання відповідного рішення.

2.7. Вимірювання змін і обґрунтування причинного ефекту

Одним із найбільш важливих методологічних завдань є встановлення того, чи справді стратегічна ініціатива спричинила зміну результату.

Для початкового аналізу може використовуватися порівняння показників до та після впровадження.

Абсолютна зміна показника визначається:

$$\Delta K = K_{\text{після}} - K_{\text{до}},$$

де $K_{\text{до}}$ – значення показника до впровадження;

$K_{\text{після}}$ – значення після впровадження.

Для показників, зменшення яких є позитивним результатом, наприклад тривалості процесу, відносне скорочення можна визначити:

$$E_{\text{скор}} = \frac{K_{\text{до}} - K_{\text{після}}}{K_{\text{до}}} \times 100\%.$$

Припустимо, що до впровадження нового процесу середня тривалість погодження інноваційної розробки становила 14 місяців, а після пілотного впровадження – 11 місяців.

Тоді:

$$E_{\text{скор}} = \frac{14 - 11}{14} \times 100\% \approx 21{,}43\%.$$

Отриманий результат свідчить про скорочення виміряної тривалості процесу приблизно на 21,43 %.

Водночас необхідно встановити, чи є це скорочення наслідком запропонованої управлінської зміни.

На результат могли впливати зменшення складності інноваційних проєктів, зміна складу персоналу, сезонні коливання, додаткові інвестиції або інші чинники.

Тому просте порівняння «до – після» не завжди є достатнім для підтвердження причинно-наслідкового ефекту.

За наявності відповідних даних доцільно використовувати порівняння з контрольною групою, аналіз часових рядів, метод різниць у різницях або інші дослідницькі підходи.

Наприклад, за наявності зіставного підрозділу, у якому не впроваджувалася відповідна зміна, можна порівнювати динаміку результатів у двох групах.

Водночас застосування таких методів потребує виконання відповідних статистичних і методологічних припущень.

У випадку невеликої кількості спостережень або неможливості сформувати контрольну групу доцільно використовувати детальний процесний аналіз, документування змін і перевірку альтернативних пояснень.

2.8. Інтегрована модель «Стратегія – операційний процес – результат»

На основі узагальнення теоретичних підходів можна запропонувати інтегровану концептуальну модель, яка забезпечує взаємозв'язок між корпоративною стратегією, зміною управлінських процесів та отриманням результатів.

Модель повинна охоплювати стратегічний, процесний, ресурсний, результативний і контрольно-адаптивний компоненти.

Стратегічний компонент забезпечує визначення проблеми, корпоративної цілі та необхідної ініціативи.

Процесний компонент охоплює діагностику наявного процесу, проєктування його вдосконалення та впровадження відповідних організаційних змін.

Ресурсний компонент визначає фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні передумови реалізації.

Результативний компонент забезпечує оцінювання безпосередніх, операційних і стратегічних результатів.

Контрольно-адаптивний компонент передбачає моніторинг, аналіз відхилень і коригування управлінських рішень.

Для систематизації цих компонентів розглянемо табл. 12.6.

Таблиця 12.6 – Структура авторської інтегрованої моделі «Стратегія – операційний процес – результат»

Компонент	**Основні управлінські дії**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**
Стратегічна діагностика	Виявлення проблеми та визначення пріоритету	Обґрунтована стратегічна потреба
Формування ініціативи	Визначення змісту запропонованої зміни	Концепція управлінського втручання
Процесне моделювання	Дослідження поточного та проєктування нового процесу	Модель процесної трансформації
Ресурсне забезпечення	Оцінювання потреб, бюджету, компетентностей	Реалістичний ресурсний план
Управління впровадженням	Розподіл повноважень, реалізація заходів	Фактичне впровадження змін
Оцінювання результатів	Моніторинг процесних та економічних показників	Підтверджені або спростовані очікувані ефекти
Стратегічне узагальнення	Оцінювання внеску в корпоративні цілі	Висновок щодо стратегічної результативності
Адаптивне коригування	Аналіз відхилень, перегляд рішень	Удосконалення управлінської моделі

Джерело: авторська концептуальна модель на основі [1; 5–7; 9; 12–14; 18].

Як свідчить табл. 12.6, результативність стратегічної ініціативи визначається не лише фактом її виконання, а й здатністю забезпечити вимірювані зміни процесів та встановити їхній внесок у корпоративні цілі.

Узагальнену логіку моделі представлено на рисунку 3.



Рисунок 3 – Логіка інтегрованої моделі «Стратегія – операційний процес – результат»

Принциповою особливістю запропонованої моделі є необхідність забезпечення перевірюваності причинно-наслідкових зв'язків.

Саме це дозволяє перетворити управлінську ініціативу на об'єкт науково-прикладного дослідження.

Модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом повинна забезпечувати не лише логічне представлення послідовності змін, а й обґрунтування механізмів їхнього впливу, визначення вимірюваних показників та можливість емпіричної перевірки фактичної результативності.

3. Розроблення проєкту, критеріїв оцінювання та плану впровадження

3.1. Проєкт як організаційна форма реалізації стратегічної ініціативи

Після виявлення прикладної проблеми та формування концептуальної моделі управлінських змін необхідно визначити механізм їхньої практичної реалізації.

Однією з найбільш доцільних організаційних форм є проєкт, який дозволяє об'єднати взаємопов'язані завдання, ресурси, виконавців і контрольні результати в межах визначеного періоду.

На відміну від поточної операційної діяльності, проєкт спрямований на створення конкретного нового результату або забезпечення визначеної зміни.

Наприклад, поточне виконання замовлень є операційним процесом.

Натомість розроблення та впровадження нової системи управління замовленнями може становити окремий інноваційний проєкт.

При цьому проєкт завершується після досягнення визначених результатів і виконання умов приймання, тоді як удосконалений операційний процес продовжує функціонувати.

Відповідно до ISO 21502:2020, управління проєктами передбачає використання узгоджених управлінських практик, які можуть застосовуватися в організаціях різних типів і для проєктів із різними моделями реалізації [16].

Особливого значення для європейської практики набуває методологія PM², розроблена Європейською комісією. Вона охоплює модель управління проєктом, життєвий цикл, основні управлінські дії, шаблони документів і процедури контролю на переходах між етапами [19].

Для науково-прикладної майстерні використання проєктного підходу дозволяє забезпечувати перехід від концептуальної моделі управлінських змін до конкретних дій і результатів.

Водночас важливо враховувати, що проєктна результативність і стратегічна результативність не є тотожними.

Проєкт може бути виконаний у межах затвердженого бюджету та встановлених строків, але не забезпечити очікуваного покращення операційного процесу.

Тому його оцінювання повинно охоплювати не лише виконання запланованих завдань, а й фактичні наслідки впровадження.

3.2. Формування мети та завдань науково-прикладного проєкту

Важливим етапом проєктування є визначення мети, яка повинна відображати очікувану зміну стану об'єкта управління.

Для цього доцільно використовувати принципи конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності.

Наприклад, формулювання «вдосконалити управління інноваційним розвитком підприємства» є занадто загальним для проєктного планування.

Більш конкретним може бути формулювання:

Розробити та впровадити протягом шести місяців інтегровану систему управління погодженням інноваційних проєктів, яка забезпечуватиме зменшення середньої тривалості відповідного процесу з 20 до 14 робочих днів за умови збереження встановлених вимог до якості експертного оцінювання.

У цьому формулюванні визначено об'єкт управлінських змін, очікуваний результат, часовий горизонт і важливе обмеження щодо якості процесу.

Водночас перед затвердженням такої мети необхідно обґрунтувати досяжність цільового показника.

Завдання проєкту повинні формувати логічну послідовність реалізації його мети.

Для зазначеного прикладу вони можуть охоплювати діагностику поточного процесу, аналіз причин затримок, розроблення нової моделі погодження, формування цифрового маршруту, навчання працівників, пілотне впровадження та оцінювання результативності.

Особливого значення набуває розмежування завдань дослідження та завдань упровадження.

Науково-дослідницькі завдання повинні забезпечувати отримання нових знань, перевірку припущень або методологічне обґрунтування.

Проєктні завдання спрямовані на організацію конкретних робіт і створення необхідних результатів.

Для аспірантів важливо забезпечувати узгодженість обох груп завдань.

3.3. Декомпозиція проєкту та формування структури робіт

Для управління реалізацією стратегічної ініціативи доцільно використовувати декомпозицію проєкту на взаємопов'язані робочі пакети.

Кожен робочий пакет повинен характеризуватися конкретними завданнями, результатами, ресурсами, строками та відповідальними учасниками.

У практиці проєктного менеджменту відповідна структура може формуватися за допомогою ієрархічної структури робіт (Work Breakdown Structure – WBS).

Важливо, щоб декомпозиція дозволяла встановити повний обсяг необхідних робіт, але не створювала надмірної деталізації.

Науково-прикладний проєкт може передбачати етапи діагностики, моделювання, проєктування, пілотного впровадження та оцінювання результатів.

Для систематизації структури робіт розглянемо табл. 12.7.

Таблиця 12.7 – Приклад декомпозиції науково-прикладного проєкту вдосконалення управлінського процесу

Робочий пакет	**Основні завдання**	**Очікуваний результат**	**Контрольна точка**
1	**2**	**3**	**4**
WP1. Діагностика	Збір даних, аналіз процесу, виявлення причин проблеми	Аналітичний звіт	Підтвердження проблеми
WP2. Концептуальне моделювання	Формування гіпотез і проєктування змін	Модель удосконаленого процесу	Схвалення моделі
WP3. Організаційне	Розподіл функцій,	План упровадження	Готовність до

Робочий пакет	Основні завдання	Очікуваний результат	Контрольна точка
1	**2**	**3**	**4**
проєктування	регламентування, ресурсне планування		пілоту
WP4. Пілотне впровадження	Реалізація змін, навчання, тестування	Впроваджений пілотний процес	Завершення тестування
WP5. Оцінювання	Вимірювання KPI, аналіз відхилень і ризиків	Звіт про результати	Рішення про масштабування
WP6. Закріплення результатів	Коригування регламентів, передавання процесу власнику	Оновлена система управління	Завершення проєкту

Джерело: авторський навчально-методичний приклад на основі [16; 19].

Як свідчить табл. 12.7, кожен робочий пакет повинен завершуватися конкретним результатом, який може бути оцінений і перевірений.

Водночас результат виконання робочого пакета не слід ототожнювати зі стратегічним ефектом усього проєкту.

Наприклад, розроблення нового регламенту підтверджує виконання відповідного проєктного завдання, але не доводить скорочення тривалості операційного процесу.

Тому необхідно передбачати окремі процедури оцінювання результатів упровадження.

3.4. Вибір методики реалізації проєкту

Залежно від характеру стратегічної ініціативи можуть застосовуватися послідовні, ітеративні, адаптивні або комбіновані підходи до управління проєктом.

Послідовний підхід передбачає відносно визначену послідовність робіт, установлені вимоги й контрольні результати.

Він може бути доцільним для проєктів, які характеризуються достатньою визначеністю технологічних та організаційних параметрів.

Ітеративний підхід передбачає повторне уточнення управлінських або технологічних рішень за результатами перевірки.

Адаптивний підхід орієнтований на можливість змінювати зміст і послідовність робіт залежно від нової інформації та результатів експериментування.

Комбінований підхід поєднує формалізоване стратегічне й ресурсне планування з гнучким виконанням окремих дослідницьких або технологічних завдань.

Стандарт ISO 21502:2020 допускає використання різних підходів до реалізації проєктів залежно від їхніх характеристик [16].

Для науково-прикладних проєктів особливе значення має можливість поєднувати контрольованість ресурсів із дослідницькою гнучкістю.

Наприклад, бюджет, основні контрольні результати та розподіл відповідальності можуть визначатися на початку проєкту, тоді як конкретні параметри технологічного рішення уточнюватимуться за результатами пілотного тестування.

3.5. Розроблення критеріїв оцінювання результативності проєкту

Одним із центральних завдань науково-прикладної майстерні є формування критеріїв, які дозволяють оцінити, чи забезпечує запропоноване управлінське рішення очікувану зміну результативності.

Важливо розмежовувати критерій, показник та цільове значення.

Критерій характеризує аспект результативності, який підлягає оцінюванню.

Показник є конкретною кількісною або якісною характеристикою відповідного аспекту.

Цільове значення визначає очікуваний результат, якого необхідно досягти протягом установленого періоду.

Наприклад, критерієм може бути процесна ефективність.

Показником – середня тривалість погодження інноваційної ініціативи.

Цільовим значенням – скорочення тривалості до 14 робочих днів.

Водночас для належного оцінювання необхідно визначати й обмежувальні критерії.

Наприклад, скорочення тривалості погодження не повинно досягатися за рахунок необґрунтованого погіршення якості експертного оцінювання або недотримання обов'язкових вимог.

Для формування комплексної системи оцінювання можуть використовуватися критерії, які застосовуються в методології OECD для оцінювання програм і проєктів: релевантність, узгодженість, результативність, ефективність використання ресурсів, вплив і сталість результатів [14].

Важливо, що ці критерії не є готовою методикою вимірювання корпоративних KPI. Їх необхідно адаптувати до предмета конкретного дослідження.

Для систематизації критеріїв розглянемо табл. 12.8.

Таблиця 12.8 – Система критеріїв комплексного оцінювання науково-прикладного проєкту

Критерій	Основне питання оцінювання	Можливі показники
1	**2**	**3**
Стратегічна релевантність	Чи відповідає проєкт корпоративним потребам?	Ступінь відповідності стратегічним цілям
Організаційна узгодженість	Чи узгоджено проєкт з іншими процесами?	Кількість конфліктів повноважень, узгодженість процедур
Проєктна результативність	Чи виконано заплановані роботи?	Частка виконаних завдань, дотримання строків
Операційна результативність	Чи змінився процес у потрібному напрямі?	Тривалість, якість, продуктивність
Ресурсна ефективність	Наскільки раціонально використано ресурси?	Витрати на одиницю результату
Економічна результативність	Які економічні вигоди сформовано?	Економія витрат, додатковий грошовий потік
Соціальна прийнятність	Які наслідки для працівників і користувачів?	Умови праці, доступність, задоволеність
Стратегічний вплив	Яким є внесок у довгостроковий розвиток?	Досягнення стратегічних KPI

Сталість результатів	Чи зберігатиметься ефект після завершення проєкту?	Стабільність показників, здатність підтримувати зміни

Джерело: авторська адаптація на основі [9; 14; 16–19].

Як свідчить табл. 12.8, оцінювання повинно бути багаторівневим.

Важливо встановити не лише те, чи реалізовано заплановані заходи, а й те, чи спричинили вони зміни управлінського процесу та як ці зміни вплинули на стратегічні результати підприємства.

3.6. Формування базових, цільових і фактичних значень показників

Для забезпечення наукової обґрунтованості оцінювання необхідно визначати базове значення показника, очікуваний результат і методику фактичного вимірювання.

Базове значення характеризує стан об'єкта до початку реалізації змін.

Цільове значення відображає очікуваний результат.

Фактичне значення встановлюється за результатами вимірювання після або під час упровадження.

Важливо, щоб порівняння здійснювалося за зіставними періодами, однаковими визначеннями показників та належними джерелами даних. Наприклад, якщо до впровадження тривалість погодження вимірювалася в календарних днях, а після впровадження – у робочих, пряме порівняння може бути некоректним.

Так само необхідно враховувати можливу зміну складності проєктів і кількості операцій.

Для систематизації основних показників розглянемо табл. 12.9.

Таблиця 12.9 – Умовний приклад формування базових і цільових показників науково-прикладного проєкту

Показник	**Базове значення**	**Цільове значення**	**Очікувана зміна**	**Джерело даних**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Середня тривалість погодження, роб. дні	20	14	–30 %	Журнал проходження заявок
Частка повторних погоджень, %	25	12	–13 в. п.	Система документообігу
Частка операцій, які виконуються цифровим способом, %	40	85	+45 в. п.	Інформаційна система
Частка працівників, підготовлених до нового процесу, %	30	100	+70 в. п.	Дані навчання
Частка своєчасно завершених процедур, %	65	90	+25 в. п.	Управлінська звітність
Частка погоджень із зафіксованими порушеннями якості, %	4	Не більш як 4	Не допускати погіршення	Результати внутрішнього контролю

Джерело: авторський умовний навчальний приклад. Значення наведено для демонстрації методики й не характеризують реальне підприємство.

Як свідчить табл. 12.9, система показників повинна відображати не лише покращення основного процесного результату, а й забезпечення

умов належної якості та організаційної прийнятності.

Окремо необхідно встановити період оцінювання. Наприклад, для процесів із невеликою кількістю завершених операцій може бути необхідним триваліший період спостереження, щоб уникнути необґрунтованих висновків на основі обмеженої вибірки.

3.7. Організаційна модель реалізації проєкту та розподіл відповідальності

Результативне впровадження стратегічної ініціативи потребує визначення управлінських повноважень і відповідальності учасників.

До основних ролей можуть належати корпоративний замовник проєкту, керівник проєкту, власник операційного процесу, аналітик, виконавці та представники функціональних підрозділів.

Корпоративний замовник забезпечує стратегічну підтримку та ухвалення ключових управлінських рішень.

Керівник проєкту координує заплановані роботи, строки, ресурси та звітність.

Власник процесу відповідає за функціонування відповідного операційного процесу та прийняття результатів організаційних змін.

Аналітик або дослідницька група забезпечує діагностику, моделювання, оцінювання даних і підготовку висновків.

Функціональні підрозділи виконують конкретні операційні та технологічні завдання.

Особливого значення набуває розмежування тимчасової проєктної відповідальності та постійної відповідальності за процес.

Наприклад, проєктна команда може розробити нову процедуру, але після завершення проєкту відповідальність за її підтримання повинна перейти до визначеного власника процесу.

Для систематизації управлінських ролей доцільно використовувати матрицю RACI.

При цьому для кожного процесу необхідно визначити одного учасника, який несе кінцеву відповідальність за відповідне рішення або результат.

3.8. План упровадження стратегічної ініціативи

План упровадження повинен забезпечувати поєднання змісту робіт, календарних параметрів, ресурсів, відповідальних осіб, результатів і процедур контролю.

Одним із найбільш важливих елементів є визначення залежностей між роботами.

Наприклад, початок повномасштабного впровадження цифрової системи може залежати від завершення тестування, підготовки персоналу та підтвердження інформаційної безпеки.

Тому необхідно розмежовувати роботи, які можуть виконуватися паралельно, та ті, які мають обов'язкову послідовність.

Для науково-прикладного проєкту доцільно використовувати дорожню карту, яка відображатиме основні етапи та критерії переходу між ними.

Рішення про масштабування повинно прийматися лише після оцінювання результатів пілотного впровадження.

Якщо пілотний проєкт не підтвердив очікуваних показників, необхідно визначити причини відхилень і можливість удосконалення запропонованого рішення.

Водночас завершення пілоту з негативним результатом не обов'язково означає відсутність наукової цінності дослідження.

Такий результат може виявляти обмеження початкової концепції та формувати основу для подальшого наукового пошуку.

3.9. Управління ресурсами та ризиками впровадження

Реалізація стратегічних змін потребує належного фінансового, кадрового, технологічного й інформаційного забезпечення.

Особливо важливо враховувати витрати не лише на розроблення рішення, а й на його впровадження, підтримання та подальше використання. Наприклад, цифровізація управлінського процесу може потребувати витрат на придбання або розроблення програмного забезпечення, інтеграцію інформаційних систем, підготовку персоналу, технічну підтримку та забезпечення інформаційної безпеки.

Водночас необхідно враховувати можливі організаційні ризики: опір змінам, недостатню підготовку працівників, неузгодженість управлінських повноважень та відсутність належного контролю.

Доцільним є формування ризик-реєстру, у якому визначатимуться основні загрози, їхня ймовірність, можливий вплив, відповідальні учасники та заходи реагування.

Для оцінювання ризиків може використовуватися матриця 5 × 5, у якій ризик визначається як добуток оцінок імовірності й впливу:

$$R_i = P_i \times I_i,$$

де R_i – оцінка ризику;

P_i – імовірність у балах;

I_i – вплив у балах.

Отримана оцінка має порядковий характер і використовується для попередньої пріоритизації ризиків.

Вона не є безпосереднім кількісним вимірюванням фінансових втрат.

3.10. Науково-прикладне обґрунтування економічної результативності

Для визначення економічної доцільності запропонованих змін необхідно розмежовувати проєктні витрати, операційні результати та фактичні економічні вигоди.

Наприклад, скорочення тривалості управлінського процесу не обов'язково означає пропорційне скорочення витрат на оплату праці.

Економічна вигода залежатиме від того, чи дозволяють відповідні зміни зменшити витрати, збільшити продуктивність, скоротити потребу в додаткових ресурсах або створити інші результати.

Тому для оцінювання економічного ефекту необхідно визначати відповідний механізм його формування.

Річний чистий операційний ефект можна розраховувати за формулою:

$$E_{\text{річ}} = \Delta C + \Delta R - \Delta C_{\text{дод}},$$

де ΔС – підтверджена річна економія витрат;

ΔR – додатковий маржинальний або інший коректно визначений економічний результат;

$\Delta C_{\text{дод}}$ – додаткові поточні витрати на підтримання нового рішення.

Важливо забезпечити відсутність подвійного врахування економічних результатів.

Для інвестиційних проєктів можуть застосовуватися NPV, IRR, строк окупності та сценарний аналіз.

Водночас вибір відповідного методу повинен визначатися характером очікуваних результатів і доступністю даних.

Для проєктів, які переважно спрямовані на підвищення якості управління, безпеки або стійкості, може бути доцільним поєднання фінансових і багатокритеріальних оцінок.

3.11. Науково обґрунтоване рішення про впровадження

Завершальним етапом проєктування є формування обґрунтованого управлінського рішення.

Його зміст повинен визначатися не лише очікуваними вигодами, а й результатами оцінювання технологічної та організаційної здійсненності, ресурсної доступності, ризиків і можливих наслідків.

Доцільно передбачити альтернативні рішення: продовження реалізації, коригування проєкту, обмежене пілотне впровадження, масштабування або припинення.

Особливого значення набуває встановлення контрольних критеріїв, за яких можна переходити від пілотної стадії до повномасштабного впровадження.

Розроблення науково-прикладного проєкту повинно забезпечувати системне поєднання стратегічної мети, змісту управлінських змін, робочого плану, ресурсного забезпечення, розподілу відповідальності, критеріїв оцінювання, ризик-менеджменту та механізмів перевірки фактичної результативності.

4. Наукова апробація concept note, ресурсне обґрунтування й комунікація змін

4.1. Сутність concept note у системі науково-прикладного проєктування

Завершальним етапом науково-прикладної майстерні є формування та апробація авторської проєктної концепції.

У міжнародній дослідницькій та проєктній практиці для попереднього представлення наукової ідеї, проєктної пропозиції або управлінської ініціативи використовується поняття concept note – концептуальна записка.

Вона становить стислий структурований документ, у якому розкриваються основна проблема, ідея її розв'язання, очікувана новизна, мета, завдання, методологічний підхід, передбачувані результати, ресурси та перспективи практичного використання.

Для навчальної дисципліни «Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств» concept note доцільно розглядати як підсумкову форму інтеграції стратегічного, процесного, проєктного й результативного підходів.

Науково-прикладна concept note «Стратегія – операційний процес – результат» – це структурований дослідницько-проєктний документ, який обґрунтовує прикладну проблему розвитку підприємства, визначає стратегічну ініціативу для її розв'язання, пояснює механізм змін управлінського процесу, встановлює очікувані результати й критерії їх оцінювання та формує організаційні, ресурсні й науково-методологічні передумови реалізації запропонованого рішення.

Важливо розмежовувати концептуальну записку, наукову статтю, повний бізнес-план і грантову заявку.

Наукова стаття передбачає представлення результатів дослідження відповідно до вимог наукового видання.

Бізнес-план має ширший економічний та організаційний характер і переважно спрямований на обґрунтування конкретної діяльності.

Грантова заявка повинна відповідати формальним вимогам визначеного конкурсу.

Натомість concept note дозволяє на початковому етапі сформулювати основну логіку дослідження та проєкту, отримати експертні зауваження й визначити доцільність його подальшого розвитку.

Важливо, що не всі міжнародні програми використовують concept note як окрему обов'язкову форму подання. Наприклад, у Horizon Europe форма та обсяг заявки визначаються конкретним конкурсом, а не універсальною вимогою щодо концептуальної записки [20; 21].

Тому в межах науково-прикладної майстерні concept note слід розглядати насамперед як навчальний і дослідницький інструмент попереднього обґрунтування управлінських змін.

4.2. Науково-методологічні вимоги до змісту концептуальної записки

Науково-прикладна концептуальна записка повинна поєднувати прикладну значущість, наукову обґрунтованість і реалістичність управлінського впровадження.

Першочерговим є чітке визначення проблеми, яка потребує розв'язання.

Важливо, щоб проблема не формулювалася лише як загальна декларація.

Наприклад, твердження «необхідно вдосконалити стратегічне управління» не дозволяє встановити конкретний об'єкт дослідження або очікуваний результат.

Натомість визначення фактичної невідповідності між цільовими та досягнутими показниками створює основу для обґрунтованого управлінського втручання.

Другим важливим елементом є визначення стратегічного призначення запропонованої ініціативи.

Необхідно пояснити, яку корпоративну ціль підтримуватиме проєкт та які його результати можуть впливати на довгостроковий розвиток підприємства.

Третім елементом є науково-методологічне обґрунтування.

Концептуальна записка повинна містити результати критичного аналізу релевантних наукових джерел, формулювання дослідницької прогалини й пояснення того, чим запропонована модель відрізняється від наявних підходів.

Особливого значення набуває розмежування наукової новизни та практичної користі.

Практичне впровадження відомого управлінського інструмента в новому підприємстві не обов'язково становить самостійну наукову новизну.

Водночас розроблення нового методичного підходу, уточнення механізму взаємозв'язків між змінними або емпіричне встановлення недостатньо досліджених залежностей може формувати відповідний науковий внесок.

Четвертим елементом є модель зв'язку між стратегічною ініціативою, процесом і результатом.

Вона повинна пояснювати, які саме операції, процедури, повноваження або механізми управління змінюватимуться та чому очікується відповідне покращення.

П'ятим елементом є система оцінювання результативності.

Вона повинна передбачати показники, базові й цільові значення, способи вимірювання та методи перевірки фактичних результатів.

Шостим елементом є ресурсне й організаційне обґрунтування.

Доцільно визначити бюджет, кадрові потреби, технологічні ресурси, строки реалізації, розподіл відповідальності та можливі ризики.

Для систематизації рекомендованої структури concept note розглянемо табл. 12.10.

Таблиця 12.10 – Рекомендована структура авторської concept note «Стратегія – операційний процес – результат»

Структурний елемент	**Основний зміст**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**
Назва проєкту	Конкретизація стратегічної ініціативи та процесу змін	Змістовна назва
Актуальність	Обґрунтування практичної та наукової значущості	Визначена потреба
Прикладна проблема	Фактичний стан, відхилення, причини та наслідки	Підтверджена проблема
Стратегічна ціль	Очікуваний корпоративний результат	Конкретний стратегічний орієнтир
Наукова основа	Огляд досліджень, теоретичні підходи	Обґрунтована дослідницька позиція
Дослідницька прогалина	Недостатньо досліджений аспект	Визначена наукова проблема
Мета й завдання	Очікуваний результат і способи досягнення	Узгоджена система завдань
Авторська модель	Зв'язок між ініціативою, процесом і результатом	Концептуальна схема
Методологія	Методи діагностики, моделювання та перевірки	Дослідницький план
Очікувані результати	Безпосередні, операційні та стратегічні результати	Логіка результативності
Критерії оцінювання	KPI, базові й цільові значення, методи вимірювання	Система контролю
План упровадження	Етапи, строки, робочі пакети, відповідальні	Дорожня карта
Ресурсне обґрунтування	Бюджет, кадрові й технологічні потреби	План ресурсного забезпечення
Ризики та обмеження	Основні загрози й заходи реагування	Реєстр ризиків
Комунікація змін	Зацікавлені сторони, канали та заходи взаємодії	Комунікаційний план
Наукова апробація	Форма обговорення, експертні зауваження, критерії перегляду	План перевірки концепції
Очікуваний науковий внесок	Теоретичні, методичні або емпіричні результати	Обґрунтування новизни
Використані джерела	Наукова та методологічна база	Бібліографічний список

Джерело: авторська навчально-методична структура на основі [5–7; 12–14; 16; 19–21].

Як свідчить табл. 12.10, concept note повинна відображати цілісну логіку науково-прикладного дослідження.

Водночас обсяг і деталізація можуть змінюватися залежно від мети використання документа.

Для навчальної науково-прикладної майстерні доцільним є стислий виклад основних положень із винесенням розрахункових таблиць, розгорнутих схем і допоміжних матеріалів до додатків.

4.3. Наукова апробація concept note: сутність і призначення

Наукова апробація concept note передбачає представлення концепції науковій або експертній аудиторії з метою критичного оцінювання її теоретико-методологічної обґрунтованості, внутрішньої логіки, практичної здійсненності та перспектив подальшого розвитку.

Важливо, що наукова апробація не зводиться до формальної презентації.

Її основне призначення полягає в перевірці обґрунтованості основних припущень і визначенні можливих недоліків запропонованої концепції.

Наукова апробація може здійснюватися у формі дослідницького семінару, експертного обговорення, міжкафедральної дискусії, попереднього захисту проєктної концепції або рецензування.

Для аспірантів особливого значення набуває здатність захищати не лише бажаність очікуваних результатів, а й наукову логіку їх досягнення.

Наприклад, твердження «цифровізація підвищить ефективність управління» потребує конкретизації.

Необхідно пояснити, які процеси змінюватимуться, які чинники впливатимуть на результат, за яких умов очікується ефект і яким чином він вимірюватиметься.

Водночас експертна підтримка концепції ще не є емпіричним підтвердженням її результативності.

Тому наукова апробація та експериментальна або емпірична перевірка повинні розглядатися як взаємопов'язані, але різні етапи дослідницького процесу.

4.4. Критерії наукової апробації та експертного оцінювання

Для забезпечення об'єктивності наукового обговорення доцільно заздалегідь визначати критерії оцінювання концепції.

До основних критеріїв належать актуальність прикладної проблеми, наукова обґрунтованість, логічність причинно-наслідкової моделі, практична здійсненність, вимірюваність результатів, достатність ресурсного забезпечення та якість управління ризиками.

Окремо необхідно оцінювати наукову новизну.

Важливим є встановлення того, чи містить concept note новий дослідницький результат, уточнення методичного підходу або перспективну гіпотезу, яка потребує емпіричної перевірки.

Для систематизації зазначених критеріїв розглянемо табл. 12.11.

Таблиця 12.11 – Матриця критеріїв наукової апробації concept note

Критерій	**Основне питання експертного оцінювання**	**Можливе підтвердження**
1	**2**	**3**
Актуальність	Чи існує обґрунтована прикладна проблема?	Фактичні дані, аналітичні матеріали
Наукова обґрунтованість	Чи спирається концепція на релевантні дослідження?	Критичний огляд літератури
Наукова новизна	Який новий внесок передбачається?	Порівняння з наявними моделями
Стратегічна відповідність	Чи підтримує ініціатива корпоративні цілі?	Стратегічна карта
Логічність моделі	Чи пояснено механізм впливу на результат?	Причинно-наслідкова схема

Критерій	Основне питання експертного оцінювання	Можливе підтвердження
1	**2**	**3**
Вимірюваність	Чи можливо перевірити очікувані зміни?	KPI, базові та цільові значення
Методологічна коректність	Чи відповідають методи дослідницькому питанню?	Дизайн дослідження
Ресурсна здійсненність	Чи достатньо ресурсів для виконання?	Бюджет, календарний план
Управління ризиками	Чи визначено критичні обмеження?	Реєстр ризиків
Практична придатність	Чи може модель бути впроваджена?	План пілотного застосування
Перспективи масштабування	Чи можуть результати використовуватися ширше?	Сценарії подальшого розвитку

Джерело: авторська система критеріїв на основі [13; 14; 16; 19–21].

Як свідчить табл. 12.11, наукова апробація повинна забезпечувати комплексне оцінювання концепції, а не лише її презентаційну привабливість.

Особливого значення набуває перевірка причинно-наслідкових припущень. Наприклад, запропонована модель може бути логічно структурованою, але не містити належного пояснення того, чому конкретна зміна управлінського процесу повинна забезпечити визначений стратегічний результат. У такому випадку необхідно вдосконалити теорію змін і систему показників.

4.5. Організація наукової дискусії та захист концептуальної моделі

Для результативної апробації доцільно організовувати наукову дискусію за структурованою процедурою.

На початковому етапі аспірант представляє прикладну проблему, її актуальність і фактичне підтвердження.

Надалі обґрунтовує стратегічну ініціативу, запропоновану модель процесних змін і очікувані результати.

Після цього пояснює методологію перевірки, основні показники, ресурсне забезпечення та можливі ризики.

Важливо, щоб презентація не обмежувалася описом запропонованого управлінського рішення.

Необхідно пояснити, чому саме цей підхід є доцільним порівняно з можливими альтернативами.

Під час дискусії доцільно зосередити увагу на таких дослідницьких питаннях: чи належним чином підтверджена проблема; чи встановлено її можливі причини; чи достатньо обґрунтовано вибір стратегічної ініціативи; які альтернативні пояснення результатів можливі; як перевірятиметься вплив управлінських змін; чи є ресурсне забезпечення реалістичним; які ризики можуть обмежити отримання очікуваних результатів.

За результатами дискусії необхідно сформувати реєстр зауважень.

Важливо, щоб кожне суттєве зауваження супроводжувалося визначенням необхідної дії, відповідального та результату коригування.

Таким чином, апробація повинна завершуватися не лише експертною оцінкою, а й конкретним удосконаленням concept note.

4.6. Емпірична перевірка авторської моделі

Одним із найбільш важливих завдань аспірантського дослідження є формування методології емпіричної перевірки запропонованої моделі.

Залежно від характеру проблеми можуть використовуватися кількісні, якісні та комбіновані дослідницькі підходи.

Кейс-дослідження дозволяє поглиблено досліджувати управлінські механізми в конкретному підприємстві.

Порівняльний аналіз може використовуватися для зіставлення результативності процесів або підрозділів.

Пілотне впровадження дозволяє перевіряти управлінську модель в обмеженому масштабі до ухвалення рішення про поширення.

Експертне оцінювання може забезпечувати попередню перевірку прийнятності моделі, але не повинно автоматично замінювати дослідження фактичних результатів.

Кількісні методи можуть використовуватися для перевірки статистичних взаємозв'язків за наявності достатньої інформаційної бази.

Особливого значення набуває визначення способів зменшення дослідницьких упереджень.

Наприклад, якщо новий процес упроваджується лише в найбільш підготовленому підрозділі, отримані результати не обов'язково можуть бути перенесені на інші підрозділи.

Тому необхідно враховувати обмеження репрезентативності, можливий вплив зовнішніх чинників і ризик зміщення оцінок.

Для науково обґрунтованої перевірки важливо передбачити базове вимірювання, визначення процедури впровадження, післявпроваджувальне вимірювання та аналіз альтернативних пояснень.

4.7. Ресурсне обґрунтування concept note

Важливою складовою науково-прикладної концепції є визначення необхідних ресурсів для її практичного впровадження.

У цьому контексті необхідно враховувати фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні потреби.

Особливого значення набуває відповідність між бюджетом і запланованими результатами.

Наприклад, якщо concept note передбачає створення цифрової системи та пілотне впровадження, необхідно визначити витрати на розроблення, інтеграцію, тестування, навчання персоналу та технічну підтримку.

Водночас бюджет повинен враховувати можливі ризики перевищення витрат.

Для ілюстрації розглянемо умовний проєкт упровадження інтегрованої цифрової системи погодження інноваційних ініціатив.

Загальна ресурсна потреба становить 1,2 млн грн.

Структуру бюджету наведено в табл. 12.12.

Таблиця 12.12 – Умовний приклад ресурсного бюджету науково-прикладного проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка бюджету, %
1	**2**	**3**
Оплата праці проєктної та дослідницької команди	320	26,7
Програмне забезпечення	250	20,8
Інтеграція з корпоративними системами	210	17,5
Підготовка персоналу	100	8,3
Пілотне впровадження та тестування	140	11,7
Оцінювання результативності	80	6,7
Резерв на ризики	100	8,3
Усього	1 200	100,0

Джерело: авторський умовний розрахунковий приклад. Дані не характеризують реальне підприємство; частки округлено.

Як свідчить табл. 12.12, ресурсний бюджет повинен охоплювати не лише створення технологічного рішення, а й організацію його впровадження та оцінювання фактичних результатів.

Водночас наведена структура є ілюстративною.

Для реального проєкту необхідно здійснювати деталізацію витрат, перевіряти цінові припущення, враховувати період реалізації та формувати календарний фінансовий план.

Особливо важливо визначити джерела фінансування.

Вони можуть охоплювати корпоративні кошти, зовнішні інвестиції, грантову підтримку або інші допустимі інструменти.

Для науково-прикладної майстерні важливим є не стільки формальне зазначення можливих джерел, скільки обґрунтування їхньої доступності та відповідності характеру проєкту.

4.8. Комунікація змін як умова практичної реалізації concept note

Навіть методологічно обґрунтована й фінансово забезпечена стратегічна ініціатива може не досягти очікуваних результатів за відсутності належної взаємодії з учасниками організаційних змін.

Наприклад, упровадження цифрового процесу може супроводжуватися опором працівників, недостатнім розумінням нових процедур або невизначеністю відповідальності.

Тому комунікація змін повинна розглядатися як самостійний компонент управління впровадженням.

Її основне призначення полягає в забезпеченні розуміння стратегічної потреби, змісту запланованих змін, очікуваних результатів, нових управлінських ролей та умов участі відповідних працівників.

У дослідженні Д. Салла, Р. Гомкес і Ч. Салла [12] наголошується на тому, що результативна реалізація стратегії потребує не лише формального узгодження цілей, а й міжфункціональної координації та адаптивної взаємодії.

Для науково-прикладних проєктів це означає необхідність забезпечувати постійний обмін інформацією між корпоративним керівництвом, проєктною командою, власниками процесів і безпосередніми виконавцями.

Важливо враховувати, що різні групи зацікавлених сторін можуть мати неоднакові інтереси та очікування. Наприклад, керівництво може бути насамперед зацікавлене в економічній результативності.

Працівники – в умовах праці, обсязі відповідальності та необхідності навчання.

Інформаційно-технологічний підрозділ – у технологічній сумісності, безпеці та можливості підтримання системи.

Тому комунікація повинна враховувати характер відповідних інтересів.

Для систематизації комунікаційних механізмів розглянемо табл. 12.13.

Таблиця 12.13 – Матриця комунікації змін під час реалізації науково-прикладного проєкту

Зацікавлена сторона	**Основні інформаційні потреби**	**Форми комунікації**	**Очікуваний результат**
1	**2**	**3**	**4**
Корпоративне керівництво	Стратегічні результати, бюджет, ризики	Управлінські звіти, презентації	Підтримка й ухвалення рішень
Керівник проєкту	Виконання завдань, строки, ресурси	Координаційні зустрічі, інформаційна панель	Узгодження реалізації
Власник операційного процесу	Зміст процедур, відповідальність, KPI	Робочі наради, погодження регламентів	Прийняття нового процесу
Працівники	Зміни функцій, навчання, умови використання	Інструктажі, навчальні заходи, консультації	Готовність до впровадження
IT-підрозділ	Технічні вимоги, інтеграція, безпека	Технічні зустрічі, документація	Технологічна підтримка
Фінансова служба	Витрати, економічні результати	Бюджетні звіти	Контроль ресурсів
Зовнішні партнери	Ролі, строки, договірні зобов'язання	Партнерські зустрічі, звітність	Узгодженість співпраці
Наукова й експертна аудиторія	Методологія, новизна, результати перевірки	Науковий семінар, презентація	Критична оцінка концепції

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 12; 16; 19].

Як свідчить табл. 12.13, комунікація змін повинна мати адресний характер.

Універсальне інформування всіх учасників без урахування їхніх функцій може бути недостатньо результативним. Водночас комунікація повинна передбачати можливість отримання інформації про проблеми впровадження та пропозиції щодо вдосконалення.

Особливого значення набуває навчання працівників і формування відповідних компетентностей.

4.9. Наукова комунікація результатів проєкту

Важливо розмежовувати організаційну комунікацію змін та наукову комунікацію результатів дослідження.

Організаційна комунікація спрямована на підтримку практичного впровадження.

Наукова комунікація передбачає представлення теоретичних положень, методології, результатів і висновків дослідження професійній аудиторії. До основних форм належать наукові семінари, конференції, публікації, дослідницькі презентації та експертні обговорення.

Особливого значення набуває прозоре представлення результатів.

Необхідно розмежовувати очікувані ефекти, попередні результати пілотного впровадження й емпірично підтверджені висновки. Наприклад, якщо апробація проведена лише на одному підприємстві, необхідно враховувати обмеження можливості узагальнення відповідних результатів.

Водночас дослідження одного підприємства може мати вагоме науково-прикладне значення, якщо методологія є обґрунтованою, дані – належно зібраними, а висновки відповідають фактичним результатам.

4.10. Підсумкова авторська модель науково-прикладної майстерні

На основі узагальнення теоретичних і методологічних положень можна запропонувати інтегровану модель науково-прикладної майстерні «Стратегія – операційний процес – результат». Вона повинна забезпечувати послідовне поєднання чотирьох основних рівнів.

Дослідницько-діагностичний рівень охоплює виявлення проблеми, її аналіз, визначення можливих причин і формулювання дослідницького питання.

Стратегічно-процесний рівень передбачає формування ініціативи, моделювання процесних змін і визначення механізмів їхнього впливу на результат.

Проєктно-ресурсний рівень забезпечує розроблення плану реалізації, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення та управління ризиками.

Результативно-адаптивний рівень охоплює наукову апробацію, пілотне впровадження, вимірювання результатів, оцінювання стратегічного внеску та коригування управлінських рішень.

Для систематизації компонентів розглянемо табл. 12.14.

Таблиця 12.14 – Підсумкова інтегрована модель науково-прикладної майстерні «Стратегія – операційний процес – результат»

Управлінський рівень	**Основні складові**	**Очікуваний науково-прикладний результат**
1	**2**	**3**
Діагностика	Аналіз підприємства, визначення проблеми, дослідження причин	Обґрунтована прикладна проблема
Стратегічне обґрунтування	Визначення стратегічної цілі та ініціативи	Концепція управлінського втручання
Процесне моделювання	Аналіз поточного й проєктування вдосконаленого процесу	Авторська процесна модель
Проєктування	Завдання, робочі пакети, календарний план	План реалізації
Ресурсне забезпечення	Бюджет, компетентності, технологічні ресурси	Ресурсне обґрунтування
Організація	Розподіл відповідальності, комунікація	Організаційна модель

Управлінський рівень	Основні складові	Очікуваний науково-прикладний результат
1	2	3
впровадження	змін	реалізації
Наукова апробація	Експертне оцінювання, дискусія, уточнення моделі	Удосконалена concept note
Пілотне впровадження	Перевірка моделі в практичних умовах	Результати апробації
Оцінювання результативності	KPI, порівняння результатів, аналіз причин	Обґрунтований висновок щодо ефекту
Стратегічне узагальнення	Оцінювання довгострокового внеску	Висновок щодо стратегічної цінності
Адаптивне коригування	Перегляд процесів, ресурсів і рішень	Удосконалена система управління

Джерело: авторська інтегрована навчально-методична модель на основі [1–7; 9; 12–19].

Як свідчить табл. 12.14, науково-прикладна майстерня повинна забезпечувати не лише розроблення проєкту, а й формування науково обґрунтованої логіки його реалізації та оцінювання.

Узагальнену послідовність представлено на рисунку 4.



Рисунок 4 - Інтегрована модель науково-прикладного обґрунтування, реалізації та оцінювання результативності стратегічних ініціатив підприємства

Принциповою особливістю моделі є забезпечення взаємозв'язку між стратегічним, процесним і результативним рівнями управління.

Водночас вона передбачає поєднання наукового дослідження з практичною перевіркою запропонованих управлінських рішень.

Для аспірантів це створює можливість формувати не лише прикладні рекомендації, а й самостійні наукові результати у вигляді уточнених теоретичних положень, концептуальних моделей, методик оцінювання, емпіричних залежностей і результатів апробації.

Науково-прикладна майстерня «Стратегія – операційний процес – результат» повинна розглядатися як інтегрований дослідницько-управлінський процес, який забезпечує перетворення стратегічних та

інноваційних потреб підприємства на науково обґрунтовані управлінські ініціативи, їх практичну реалізацію через вдосконалення операційних процесів та емпірично перевірене оцінювання фактичних результатів для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до теми 12

Проведене теоретико-методологічне узагальнення дозволяє встановити, що науково-прикладна майстерня «Стратегія – операційний процес – результат» є важливою інтеграційною складовою підготовки аспірантів спеціальності «Менеджмент», яка забезпечує поєднання стратегічного, інноваційного, процесного та проєктного підходів із методами наукового дослідження. Її основне призначення полягає у формуванні здатності переходити від виявлення прикладної управлінської проблеми до розроблення науково обґрунтованої моделі змін, організації її практичного впровадження та перевірки фактичних результатів.

По-перше, виявлення прикладної проблеми стратегічного чи інноваційного розвитку повинно ґрунтуватися на комплексному дослідженні діяльності підприємства, визначенні розриву між фактичним і стратегічно необхідним станом, аналізі можливих причин відхилень та оцінюванні їхніх наслідків. Особливого значення набуває використання кількісних і якісних методів діагностики, які забезпечують формування доказової основи управлінських рішень. При цьому необхідно розмежовувати безпосередні прояви проблеми, припущення щодо її причин і фактично підтверджені причинно-наслідкові зв'язки.

По-друге, стратегічна ініціатива повинна розглядатися як цілеспрямований механізм трансформації конкретного управлінського або операційного процесу. Наявність стратегічної цілі не гарантує досягнення очікуваних результатів, якщо не визначено зміст необхідних процесних змін, ресурси, відповідальних учасників і критерії результативності. Тому важливо забезпечувати послідовне узгодження корпоративних цілей, стратегічних ініціатив, операційних завдань і механізмів контролю.

По-третє, науково обґрунтоване моделювання зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом потребує застосування причинно-наслідкового підходу. Особливого значення набувають логічна модель управлінського втручання, теорія змін, процесне моделювання та стратегічні карти. Використання відповідних інструментів дозволяє визначати, яким чином ресурси й управлінські дії повинні формувати безпосередні результати, операційні зміни та стратегічний вплив. Водночас сформовані зв'язки повинні розглядатися як дослідницькі припущення до моменту їхнього належного емпіричного підтвердження.

По-четверте, результативне управління стратегічними та інноваційними змінами потребує комплексної системи показників, яка

охоплює ресурсне забезпечення, виконання запланованих робіт, процесну результативність, економічні ефекти та довгострокові стратегічні результати. Особливе значення має розмежування випереджальних і підсумкових показників, визначення базових та цільових значень, забезпечення зіставності інформації й формування прозорих методик вимірювання. При цьому успішне завершення проєктних робіт не повинно автоматично ототожнюватися з досягненням стратегічної мети.

По-п'яте, розроблення науково-прикладного проєкту повинно забезпечувати організаційну та ресурсну здійсненність запропонованої стратегічної ініціативи. Для цього необхідно визначати мету й завдання, формувати робочі пакети, обґрунтовувати календарний план, встановлювати розподіл повноважень і відповідальності, розраховувати потребу в ресурсах та розробляти заходи управління ризиками. Особливого значення набуває поєднання формалізованого проєктного планування з адаптивним реагуванням на результати пілотного впровадження та зміни зовнішнього середовища.

По-шосте, concept note є важливим інструментом попереднього наукового та прикладного обґрунтування управлінських змін. Вона дозволяє інтегрувати прикладну проблему, стратегічну ціль, дослідницьку прогалину, авторську концептуальну модель, методологію, очікувані результати, систему показників, ресурсний план і перспективи практичного використання. Для аспірантів особливо важливим є забезпечення наукової новизни, логічної послідовності та доказовості запропонованих положень.

По-сьоме, наукова апробація concept note повинна здійснюватися через критичне обговорення теоретико-методологічних положень, експертне оцінювання запропонованої моделі, перевірку логіки очікуваних результатів і визначення можливих дослідницьких обмежень. Водночас необхідно розмежовувати експертну апробацію та емпіричне підтвердження результативності. Позитивна оцінка концепції науковою аудиторією не замінює практичної перевірки її впливу на конкретний управлінський процес.

По-восьме, важливою передумовою результативного впровадження науково-прикладних управлінських рішень є комунікація організаційних змін, яка забезпечує узгодження інтересів зацікавлених сторін, розуміння стратегічних цілей, підтримку нових процесів і формування необхідних компетентностей персоналу. Результативна комунікація повинна поєднувати адресне інформування, залучення учасників до обговорення, навчання та систематичне отримання інформації про проблеми впровадження.

По-дев'яте, особливого значення для науково-прикладної майстерні набуває формування самостійного наукового результату. Практична рекомендація щодо вдосконалення процесу повинна супроводжуватися теоретичним або методологічним обґрунтуванням,

визначенням дослідницької проблеми та формуванням способів перевірки результативності. Потенційний науковий внесок може полягати в удосконаленні концептуальної моделі, розробленні методики оцінювання, встановленні нових взаємозв'язків між управлінськими змінними або емпіричному обґрунтуванні результативності управлінського механізму.

По-десяте, для українських підприємств інтеграція стратегічного, процесного та результативного підходів має особливе значення в умовах воєнних ризиків, ресурсних обмежень, цифрових трансформацій і необхідності технологічного відновлення. У таких обставинах стратегічні ініціативи повинні забезпечувати не лише реалізацію довгострокових цілей, а й підвищення організаційної адаптивності, управлінської результативності та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни.

У цьому контексті важливими методологічними орієнтирами є дослідження Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо антикризового управління, інноваційних бізнес-моделей, цифрових інструментів і організаційної стійкості [1–4], а також праці В. Панченка, О. В'юник, І. Андрощук та інших українських дослідників щодо функціонального моделювання інноваційних і виробничих процесів [5; 6].

Науково-прикладну майстерню «Стратегія – операційний процес – результат» доцільно розглядати як інтегрований дослідницько-управлінський механізм, який забезпечує виявлення прикладної проблеми стратегічного чи інноваційного розвитку, формування науково обґрунтованої стратегічної ініціативи, моделювання процесних змін, розроблення проєкту та критеріїв оцінювання, ресурсне й організаційне забезпечення, апробацію концептуальної моделі, комунікацію змін та емпіричну перевірку результатів для підвищення стратегічної результативності й інноваційної спроможності підприємства.

Література

Українські наукові джерела

1. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір. 2024. № 189. С. 390–395. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68.

2. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08.

3. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/622.

4. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital Transformation as a Tool for Creating an Inclusive Economy in Ukraine during Wartime. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 440–457. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34.

5. Panchenko V., Ivanova R., Fedynets N., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Methodological Approach to the Implementation of Planning in the Management System of Innovative and Production Activities of Enterprises for the Sustainable Economic Development of the Region. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2022. Vol. 17, No. 8. P. 2385–2392. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170805.

6. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Forming a Methodological Approach to the Management System of Innovative Activities at Enterprises in Conditions of Economic Development. Journal of Business Economics and Management. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 1155–1169. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804.

7. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, № 1/3. С. 47–54. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.1/3.179054.

8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6.

Міжнародні та європейські наукові дослідження

9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January–February. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.

10. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.

11. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

12. Sull D., Homkes R., Sull C. Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It. Harvard Business Review. 2015. March. URL: https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it.

Європейські методологічні джерела щодо моделювання, проєктування та оцінювання

13. European Commission. Better Regulation Toolbox. Методологічні рекомендації щодо аналізу проблем, логіки втручання, оцінювання впливів та обґрунтування управлінських рішень. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox/better-regulation-toolbox_en.

14. OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/543e84ed-en.

15. Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0.2. 2014. URL: https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2.

16. International Organization for Standardization. ISO 21502:2020. Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management. Geneva : ISO, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/74947.html.

17. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

18. International Organization for Standardization. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html.

19. European Commission. PM² Project Management Methodology. Методологія управління проєктами, що охоплює модель керівництва, життєвий цикл, основні управлінські дії та інструменти. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-project-management_en.

20. National Research Foundation of Ukraine. Horizon Europe Office in Ukraine: Preparation, Submission and Assessment of Applications. URL: https://horizon-europe.org.ua/en/participate/how-to-apply/.

21. European Research Executive Agency. Dos and Don'ts When Applying for Funding. European Commission. URL: https://rea.ec.europa.eu/dos-and-donts-when-applying-funding_en.

22. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

Методична примітка. У лекції використано теоретичні положення реальних українських та міжнародних наукових досліджень, стандарти й методологічні матеріали щодо стратегічного менеджменту, проєктного управління, процесного моделювання та оцінювання результативності.

Запропоновані визначення, класифікації, аналітичні таблиці, алгоритми, концептуальна модель і розрахункові приклади мають авторський навчально-методичний характер. Умовні числові показники не характеризують діяльність реального підприємства.

Для використання запропонованої інтегрованої моделі в дисертаційному дослідженні необхідно конкретизувати об'єкт і предмет дослідження, обґрунтувати систему змінних і показників, сформувати інформаційну базу, визначити методи оцінювання та здійснити емпіричну перевірку основних причинно-наслідкових припущень.

Підсумковим навчально-науковим результатом теми 12 є розроблення та захист аспірантом авторської concept note «Стратегія – операційний процес – результат», яка містить обґрунтовану прикладну проблему, стратегічну ініціативу, концептуальну модель процесних змін, систему показників результативності, ресурсний план, механізми впровадження та перспективи наукової апробації.

Рябоволик Т., Музиченко А. Менеджмент стратегічного та інноваційного розвитку підприємств : підручник. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 504 с.

Автори:

Тетяна Рябоволик – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

Анатолій Музиченко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

Редакція та технічна верстка А. О. Доренська

Підручник

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Видавництво:
Ексклюзив-Систем,
Кропивницький
2026