Т. РЯБОВОЛИК
В. ПОДПЛЄТНІЙ

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

КРОПИВНИЦЬКИЙ
2026

Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

Т. Рябоволик, В. Подплєтній

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Навчальний посібник

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., Подплєтній В. Практикум з менеджменту стратегічного та інноваційного розвитку підприємств : навч. посіб. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 268 с.

Посібник 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 та напрацювання практичних навичок.

ISBN 978-617-7942-44-2

ЗМІСТ

ВСТУП 11
Тема 1. 13
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 13
Завдання 1. Наукова дискусія «Стратегічний та інноваційний розвиток: взаємодоповнювані управлінські концепції чи альтернативні парадигми?» 13
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Порівняльний аналіз теоретичних підходів до стратегічного та інноваційного розвитку підприємства» 15
Завдання 3. Самостійна науково-аналітична робота «Сучасні дослідження стратегічного та інноваційного розвитку підприємств: наукові підходи, дискусії та перспективи» 18
Питання для самоконтролю знань 21
Література 22
Українські наукові джерела 22
Міжнародні та європейські наукові джерела 23
Джерела з методології наукових досліджень та аналітичні матеріали ... 24

Тема 2. 25
СТРАТЕГІЧНІ ПОТРЕБИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 25
Завдання 1. Наукова дискусія «Як відрізнити стратегічну проблему розвитку від поточного управлінського завдання?» 25
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Діагностика стратегічних потреб, можливостей та обмежень розвитку підприємства» 27
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Науково-методичні підходи до діагностики стратегічних потреб і визначення можливостей розвитку підприємств» 31
Питання для самоконтролю знань 35
Література 36
Українські наукові джерела 36
Міжнародні наукові та методологічні джерела 37
Додаткові сучасні українські та міжнародні дослідження 38

Тема 3. 39
ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 39
Завдання 1. Наукова дискусія «Що має переважати у виборі стратегії: ресурсні можливості підприємства чи довгострокові ESG-орієнтири?» 39
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства» 42
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до формування стратегічних напрямів розвитку підприємств» 45
Питання для самоконтролю знань 49
Література 50
Українські наукові джерела 50
Міжнародні наукові та методологічні джерела 51
Європейські нормативні та аналітичні джерела з ESG 52

Тема 4. 53
СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ, ОНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 53
Завдання 1. Наукова дискусія «Органічне зростання чи диверсифікація: який шлях ефективніший за умов обмежених ресурсів?» 53
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Сценарне моделювання та порівняння альтернатив зростання, диверсифікації й оновлення бізнесового профілю підприємства» 56
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління зростанням, диверсифікацією та оновленням діяльності підприємств» 62
Питання для самоконтролю знань 66
Література 67
Українські наукові джерела 67
Міжнародні та європейські наукові джерела 68
Додаткові рекомендовані джерела 69

Тема 5. 70
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 70
Завдання 1. Наукова дискусія «Чи здатна концептуальна модель пояснити стратегічний розвиток в умовах цифровізації та глобалізації?» 70
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Побудова концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства та сценарне оцінювання управлінських альтернатив» 74
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання стратегічного розвитку підприємств» 80
Питання для самоконтролю знань 85
Література 86
Українські наукові джерела 86
Європейські статистичні, аналітичні та наукові джерела 87
Міжнародні методологічні джерела та стандарти 88

Тема 6. 89
УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 89
Завдання 1. Наукова дискусія «Чому навіть науково обґрунтовані стратегії не завжди реалізуються?» 89
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення дорожньої карти реалізації стратегії підприємства, розподіл відповідальності та діагностика ризиків стратегічного розриву» 93
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління реалізацією стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації та глобалізації» 100
Питання для самоконтролю знань 106
Література 107
Українські наукові джерела 107
Європейські та міжнародні наукові джерела 108

Тема 7. 110
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 110
Завдання 1. Наукова дискусія «Інноваційний розвиток: окрема функціональна стратегія чи інтегральна основа стратегії підприємства?» 110
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Формування карти інноваційних пріоритетів підприємства та їх узгодження з довгостроковими стратегічними цілями» 114
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до дослідження інноваційного розвитку підприємства в системі корпоративної стратегії» 120
Питання для самоконтролю знань 126
Література 127
Українські наукові джерела 127
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 128
Європейські наукові та аналітичні джерела 129
Додаткові джерела з інноваційного менеджменту та інтелектуальної власності 130

Тема 8. 131
ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ 131
Завдання 1. Наукова дискусія «Як забезпечити баланс інноваційного портфеля між швидким ефектом і довгостроковими результатами?» 131
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення моделі оцінювання портфеля інноваційних ініціатив та обґрунтування розподілу ресурсів між ними» 135
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до формування, оцінювання та управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства» 143
Питання для самоконтролю знань 148
Література 149
Українські наукові джерела 149
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 151
Зарубіжні наукові дослідження та європейський досвід 151

Тема 9. 152
ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТВОРЕННЯ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ 152
Завдання 1. Наукова дискусія «Внутрішнє підприємництво: зростання автономії чи загроза організаційній керованості?» 152
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення інтегрованої моделі внутрішньокорпоративного підприємництва з визначенням ролей, відповідальності та механізмів управління результатами» 156
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до розвитку внутрішнього підприємництва та створення нових напрямів діяльності підприємств» 165
Питання для самоконтролю знань 171
Література 172
Українські наукові джерела 172
Європейські та міжнародні наукові дослідження 173
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 174
Нормативно-правові джерела України 174

Тема 10. 175
УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ 175
Завдання 1. Наукова дискусія «Комерціалізація інновацій: як поєднати економічну вигоду й соціальну відповідальність?» 175
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Побудова карти переходу від дослідження й розробки до комерціалізації інновації та комплексне оцінювання наслідків її впровадження» 179
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління розробленням, комерціалізацією та відповідальним упровадженням інновацій» 188
Питання для самоконтролю знань 194
Література 196
Українські наукові джерела 196
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 197
Європейські наукові дослідження та концепції відповідальних інновацій 198
Нормативно-правові джерела України 199
Нормативно-правові та регуляторні джерела Європейського Союзу ... 199

Тема 11. 200
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ 200
Завдання 1. Наукова дискусія «Власні кошти чи зовнішнє фінансування інновацій: який варіант стратегічно прийнятний?» 200
Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Обґрунтування структури фінансування інноваційного проєкту та розроблення стратегії захисту й використання його інтелектуальних результатів» 205
Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до фінансування інноваційного розвитку та стратегічного управління інтелектуальною власністю» 214
Питання для самоконтролю знань 220
Література 222
Українські наукові джерела 222
Міжнародні стандарти та методологічні джерела 223
Європейські програми фінансування та проєктного управління 223
Нормативно-правові джерела України 224
Додаткові джерела з економічного оцінювання та стратегічного управління 224

Тема 12. 225
НАУКОВО-ПРИКЛАДНА МАЙСТЕРНЯ «СТРАТЕГІЯ – ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС – РЕЗУЛЬТАТ» 225
I. Інтеграція результатів попередніх одинадцяти тем 226
II. Організаційний формат майстерні 227
III. Поетапний алгоритм виконання комплексного завдання 228
IV. Нестандартний формат проведення аудиторної майстерні 238
V. Приклад інтеграції елементів комплексного завдання 238
VI. Підсумкові матеріали, які повинен представити аспірант 239
VII. Критерії оцінювання комплексного практичного завдання 240
VIII. Методичні рекомендації щодо виконання майстерні 240
Питання для самоконтролю знань 242
Література 243
Українські наукові джерела 243
Міжнародні та європейські наукові дослідження 244
Європейські методологічні джерела щодо моделювання, проєктування та оцінювання 244

ІНДИВІДУАЛЬНІ АНАЛІТИЧНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ 246
Індивідуальне завдання 1. Наукова карта підходів до стратегічного та інноваційного розвитку 246
Індивідуальне завдання 2. Стратегічні потреби та ресурсні можливості підприємства 247
Індивідуальне завдання 3. Матриця стратегічних альтернатив та ESG-критеріїв 247
Індивідуальне завдання 4. Сценарії зростання й оновлення діяльності підприємства 248
Індивідуальне завдання 5. Концептуальна модель стратегічного розвитку за умов цифровізації 249
Індивідуальне завдання 6. Дорожня карта реалізації стратегії розвитку 249
Індивідуальне завдання 7. Карта інноваційних пріоритетів підприємства 250
Індивідуальне завдання 8. Портфель інноваційних ініціатив: баланс і критерії 251
Індивідуальне завдання 9. Модель внутрішньокорпоративного підприємництва 251
Індивідуальне завдання 10. Маршрут комерціалізації інноваційного результату 252
Індивідуальне завдання 11. План фінансування та захисту інтелектуальної власності 252
Інтеграція індивідуальних завдань у підсумкову concept note 253

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ 254
Кейс 1. Теоретичні засади стратегічного та інноваційного розвитку підприємств 254
Кейс 2. Стратегічні потреби та можливості розвитку підприємства 254
Кейс 3. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства 255
Кейс 4. Стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства 256
Кейс 5. Моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації 256

Кейс 6. Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації 257
Кейс 7. Інноваційний розвиток як складова стратегії підприємства 258
Кейс 8. Формування та управління портфелем інноваційних ініціатив 258
Кейс 9. Внутрішнє підприємництво та створення нових напрямів діяльності 259
Кейс 10. Управління розробленням та комерціалізацією інновацій 260
Кейс 11. Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю..... 260
Кейс 12. Науково-прикладна майстерня «Стратегія - операційний процес - результат» 261

ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.. 263
Методичні поради до виконання творчих робіт 263
Вимоги до підсумкової concept note..... 264

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

Мета практичного заняття: поглибити теоретичні знання щодо сутності та взаємозв'язку стратегічного й інноваційного розвитку підприємств, сформувати здатність критично аналізувати наукові концепції, порівнювати дослідницькі підходи, виявляти теоретико-методологічні суперечності, формулювати наукові проблеми та обґрунтовувати авторську дослідницьку позицію.

Очікувані результати: після виконання завдань аспірант повинен уміти здійснювати критичне зіставлення наукових концепцій стратегічного та інноваційного розвитку; аргументувати власну позицію з використанням наукових джерел; ідентифікувати дослідницькі прогалини; формулювати наукові питання, гіпотези та очікуваний авторський внесок; презентувати результати наукового аналізу.

Завдання 1. Наукова дискусія «Стратегічний та інноваційний розвиток: взаємодоповнювані управлінські концепції чи альтернативні парадигми?»

Мета завдання: сформувати здатність до критичного осмислення наукових підходів щодо співвідношення стратегічного та інноваційного розвитку підприємств, аргументованого зіставлення теоретичних позицій і формулювання власного наукового бачення цієї проблематики.

Форма виконання: індивідуальна аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення проблеми

Опрацюйте наукові положення, які розкривають сутність стратегічного та інноваційного розвитку підприємств. Особливу увагу приділіть працям українських дослідників З. Є. Шершньової, Л. І. Федулової, С. М. Ілляшенка, а також міжнародним концепціям стратегічного менеджменту та інноваційного розвитку.

Визначте, що є спільним і відмінним у зазначених концепціях за такими характеристиками: управлінська мета, об'єкт управлінського впливу, джерела розвитку, часовий горизонт, механізми реалізації та очікувані результати.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових позицій

Проаналізуйте дві альтернативні дослідницькі позиції.

Позиція А. Стратегічний та інноваційний розвиток є взаємодоповнюваними управлінськими концепціями. Стратегічний розвиток визначає довгострокові цілі підприємства, а інноваційний забезпечує формування нових можливостей і механізмів їх досягнення.

Позиція Б. Стратегічний та інноваційний розвиток можуть розглядатися як відносно самостійні управлінські парадигми. Стратегічне управління традиційно орієнтується на цілеспрямоване планування, конкурентне позиціонування та раціональне використання ресурсів, тоді як інноваційне – на експериментування, створення нових можливостей, технологічні зміни та трансформацію наявних моделей діяльності.

Для обґрунтованого порівняння позицій пропонується використати аналітичну матрицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення наукових позицій

Критерій порівняння	Позиція А: взаємодоповнюваність	Позиція Б: альтернативність
1	2	3
Основна управлінська мета		
Джерела довгострокового розвитку		
Характер стратегічних рішень		
Роль інновацій у розвитку		
Ставлення до невизначеності		
Переваги наукового підходу		
Основні теоретичні обмеження		
Умови практичного застосування		

Етап 3. Формування аргументованої авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте власну позицію щодо співвідношення стратегічного та інноваційного розвитку підприємств.

Авторська позиція повинна містити:

- чітко сформульовану тезу, яка відображає власне бачення проблеми;
- щонайменше три науково обґрунтовані аргументи на її підтримку;
- один контраргумент, який відображає можливі обмеження обраного підходу;
- підсумковий висновок щодо доцільності інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту.

Етап 4. Участь у науковій дискусії

Презентуйте свою позицію під час практичного заняття. У процесі обговорення надайте аргументовані відповіді на такі дискусійні питання:

Чи може підприємство забезпечувати стратегічний розвиток без упровадження інновацій?

Чи завжди інноваційна активність підприємства сприяє досягненню його стратегічних цілей?

За яких умов інновації можуть бути чинником перегляду вже сформованої стратегії?

Чи суперечить стратегічне планування принципам гнучкого

інноваційного управління?

Який підхід є найбільш обґрунтованим для українських підприємств в умовах воєнної та економічної невизначеності?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену порівняльну матрицю, сформулювати авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки та аргументовано захистити її під час дискусії.

Критерії оцінювання: логічність і наукова обґрунтованість авторської позиції; критичне використання наукових джерел; здатність зіставляти альтернативні концепції; аргументованість відповідей і культура наукової дискусії.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Порівняльний аналіз теоретичних підходів до стратегічного та інноваційного розвитку підприємства»

Мета завдання: сформувати вміння застосовувати теоретичні концепції стратегічного та інноваційного менеджменту для аналізу конкретної управлінської ситуації, виявлення обмежень наявних наукових підходів, визначення дослідницької прогалини та формулювання очікуваного авторського наукового внеску.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота з елементами концептуального моделювання.

Вихідна ситуація

Умовне українське виробниче підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції, технологічного старіння обладнання, зміни споживчого попиту та обмеженості інвестиційних ресурсів.

Керівництво підприємства розглядає два можливі напрями довгострокового розвитку.

Перший передбачає вдосконалення чинної системи управління, оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення наявних конкурентних позицій.

Другий орієнтований на технологічне оновлення, розвиток інноваційних компетентностей, освоєння нових продуктів, цифровізацію управління та формування нових стратегічних можливостей.

Підприємство має визначити, який із підходів є найбільш обґрунтованим для формування довгострокової траєкторії розвитку та чи можливе їх інтегроване використання.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір і характеристика теоретичних підходів

Оберіть два наукові підходи для порівняльного аналізу.

Рекомендована пара:

Підхід 1 – традиційний стратегічно-плановий підхід, що

ґрунтується на визначенні довгострокових цілей, аналізі конкурентного середовища, формуванні стратегічних альтернатив і раціональному розподілі ресурсів.

Підхід 2 – концепція динамічних здатностей, яка передбачає формування конкурентних переваг шляхом розвитку здатності підприємства виявляти нові можливості, використовувати їх і трансформувати ресурсну та організаційну основу діяльності.

За погодженням із викладачем аспірант може обрати іншу теоретично обґрунтовану пару підходів.

Для кожного підходу визначте основних представників, теоретичні положення, характерні управлінські інструменти та особливості використання для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Етап 2. Проведення порівняльного аналізу

Порівняйте обрані підходи за встановленими критеріями, використовуючи аналітичну матрицю (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика теоретичних підходів до стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Критерій	Теоретичний підхід 1	Теоретичний підхід 2
1	2	3
Представники наукової концепції		
Основна теоретична ідея		
Джерела конкурентних переваг		
Роль ресурсів і компетентностей		
Місце інновацій у розвитку		
Механізм формування управлінських рішень		
Реагування на зміни середовища		
Основні переваги		
Методологічні обмеження		
Доцільність застосування до досліджуваного кейсу		

Після заповнення таблиці визначте, який із підходів більшою мірою відповідає умовам діяльності підприємства, які проблеми розвитку він дозволяє пояснити та які аспекти залишаються недостатньо врахованими.

Етап 3. Ідентифікація дослідницької прогалини

На основі порівняльного аналізу встановіть, які теоретичні або методологічні питання залишаються невирішеними в межах обраних підходів.

Для цього необхідно послідовно відповісти на такі питання:

Які аспекти стратегічного та інноваційного розвитку пояснює кожен підхід?

Які організаційні, ресурсні та технологічні чинники залишаються недостатньо врахованими?

Чи існують суперечності між теоретичними припущеннями цих підходів?

Які положення потребують уточнення або емпіричної перевірки в умовах діяльності українських підприємств?

Чи може інтеграція обраних підходів забезпечити повніше пояснення процесів розвитку підприємства?

На основі отриманих відповідей сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Етап 4. Формулювання наукової проблеми та дослідницького питання

Трансформуйте виявлену прогалину у наукову проблему.

Необхідно сформулювати:

наукову проблему, яка потребує теоретичного пояснення або методологічного розв'язання;

- дослідницьке питання, що конкретизує проблему;

- мету можливого наукового дослідження;

- одну або дві наукові гіпотези, які можуть бути перевірені емпірично.

Наприклад, дослідницьке питання може бути побудоване за такою логікою:

Яким чином поєднання стратегічного планування та динамічних здатностей впливає на результативність інноваційного розвитку виробничого підприємства за умов високої невизначеності зовнішнього середовища?

Наведене формулювання є орієнтовним прикладом. Аспірант повинен розробити власне питання, спираючись на результати аналізу наукових джерел.

Етап 5. Обґрунтування очікуваного наукового внеску

Визначте, який новий науковий результат може бути отриманий у процесі розв'язання сформульованої проблеми.

Можливими формами очікуваного внеску є вдосконалення теоретичного підходу, уточнення концептуальних взаємозв'язків, розроблення інтегрованої моделі стратегічно-інноваційного розвитку, формування методики оцінювання або емпірична перевірка недостатньо дослідженої залежності.

Важливо розмежувати очікуваний науковий результат і практичну рекомендацію. Наприклад, пропозиція впровадити цифрову систему управління на підприємстві сама собою не становить наукової новизни. Натомість розроблення та перевірка моделі впливу цифрових управлінських здатностей на стратегічну адаптивність може формувати науковий внесок за умови підтвердження його відмінності від уже опублікованих результатів.

Етап 6. Підготовка підсумкового аналітичного висновку

Узагальніть результати дослідження та сформулюйте висновок, у якому відобразіть:

1. Найважливіші відмінності між досліджуваними теоретичними підходами.

2. Їхню придатність для пояснення проблем розвитку підприємства.

3. Виявлену дослідницьку прогалину.

4. Сформульовану наукову проблему та дослідницьке питання.
5. Очікуваний авторський науковий внесок.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 3–4 сторінки, який містить порівняльну матрицю теоретичних підходів, характеристику дослідницької прогалини, формулювання наукової проблеми, дослідницького питання, гіпотез та очікуваного авторського внеску.

Критерії оцінювання: глибина теоретичного аналізу; обґрунтованість порівняння наукових концепцій; коректність ідентифікації дослідницької прогалини; логічність формулювання проблеми та гіпотез; наукова аргументованість очікуваного авторського внеску.

Завдання 3. Самостійна науково-аналітична робота «Сучасні дослідження стратегічного та інноваційного розвитку підприємств: наукові підходи, дискусії та перспективи»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових публікацій, визначення провідних дослідницьких тенденцій, обґрунтування актуальності наукової проблематики та представлення результатів власного аналітичного дослідження.

Форма виконання: індивідуальне самостійне дослідження з підготовкою на вибір аспіранта короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Визначення напряму наукового аналізу

Оберіть один із тематичних напрямів для самостійного опрацювання:

- стратегічний розвиток підприємств в умовах технологічних трансформацій;
- інноваційний розвиток як чинник формування довгострокових конкурентних переваг;
- інтеграція стратегічного та інноваційного менеджменту;
- динамічні здатності та організаційна адаптивність підприємств;
- стратегічне управління інноваціями в умовах невизначеності;
- цифрова трансформація та інноваційне оновлення бізнес-моделей.

Дозволяється обрати власний напрям, якщо він відповідає тематиці лекції та має належне наукове обґрунтування.

Етап 2. Пошук і відбір наукових джерел

Здійсніть пошук актуальних публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, з яких щонайменше три – праці українських дослідників, щонайменше два – публікації європейських авторів.

Основну увагу доцільно зосередити на дослідженнях 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для пояснення еволюції наукових концепцій.

Для кожного джерела необхідно визначити авторів, рік публікації, мету дослідження, використаний теоретичний підхід, основні результати та обмеження дослідження.

Етап 3. Критичне опрацювання наукових публікацій

Проведіть змістовий аналіз відібраних джерел та встановіть, які наукові підходи переважають у сучасних дослідженнях, які проблеми розглядаються найчастіше, у чому полягає відмінність позицій українських і європейських науковців та які питання залишаються дискусійними.

Для систематизації результатів доцільно використати аналітичну таблицю (табл. 3).

Таблиця 3 – Матриця аналізу сучасних наукових досліджень стратегічного та інноваційного розвитку підприємств

Автор, рік, джерело	Мета та проблема дослідження	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій та дослідницьких прогалин

На основі проведеного аналізу визначте щонайменше три актуальні тенденції розвитку наукових досліджень за обраним напрямом.

Установіть, які теоретичні положення мають достатнє наукове обґрунтування, які залишаються дискусійними та які дослідницькі питання потребують подальшого опрацювання.

Сформулюйте одну перспективну дослідницьку проблему, що може стати основою для власного дисертаційного дослідження або наукової публікації.

Етап 5. Підготовка наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

-Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.

-Основні наукові концепції та дослідницькі підходи.

-Порівняння результатів досліджень українських і європейських авторів.

-Сучасні наукові дискусії та суперечності.

-Виявлені дослідницькі прогалини.

-Авторська позиція та перспективне дослідницьке питання.

-Підсумкові висновки й очікуваний науковий внесок.

-Список використаних джерел (за потреби окремий слайд).

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

-Вступ – актуальність та обґрунтування вибору дослідницького напряму.

-Основна частина – критичний аналіз сучасних наукових підходів, зіставлення результатів досліджень, визначення наукових суперечностей.

-Дослідницька перспектива – ідентифікація наукової прогалини та формулювання авторської позиції.

-Висновки – узагальнення результатів, перспективи подальших досліджень.

-Список використаних джерел.

Етап 6. Формування підсумкових наукових висновків

Завершіть самостійну роботу формулюванням трьох узагальнених висновків, які повинні відображати сучасний стан дослідження обраної проблематики, найбільш суттєві наукові суперечності та можливі напрями формування нових знань у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити аналітичну матрицю опрацьованих публікацій та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, які демонструють самостійний критичний аналіз сучасної наукової літератури, здатність формувати обґрунтовані висновки та визначати перспективні напрями власного дослідження.

Критерії оцінювання: актуальність і релевантність наукових джерел; глибина їх критичного аналізу; системність викладення результатів; обґрунтованість визначення дослідницьких прогалин;

самостійність авторських висновків; дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Три розроблені завдання мають послідовний характер і забезпечують поступовий перехід від теоретичного осмислення наукової проблематики до формування елементів самостійного дослідження.

Завдання	Основний дослідницький акцент	Кінцевий результат
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення управлінських концепцій	Аргументована авторська позиція
2. Аналітично-дослідницький кейс	Порівняння теоретичних підходів та ідентифікація наукової проблеми	Дослідницьке питання, гіпотези та очікуваний науковий внесок
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних наукових публікацій	Наукова презентація або аналітична записка з авторськими висновками

Методична рекомендація: відповідно до робочої навчальної програми, аудиторна частина практичного заняття становить одну годину. Її доцільно використати для проведення наукової дискусії та обговорення результатів аналітично-дослідницького кейсу, тоді як пошук літератури, заповнення порівняльних матриць і підготовка презентації або аналітичної записки виконуються в межах семи годин самостійної роботи, передбачених для теми 1.

У підсумку виконання завдань аспірант має продемонструвати не лише знання теоретичних засад стратегічного та інноваційного розвитку підприємств, а й здатність самостійно формулювати наукову проблему, визначати дослідницьку прогалину та обґрунтовувати потенційний авторський внесок у розвиток науки менеджменту.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економічна та управлінська сутність стратегічного розвитку підприємства?
2. Які принципові відмінності існують між економічним зростанням, стратегічним розвитком та організаційною трансформацією підприємства?
3. Як визначається інноваційний розвиток підприємства в сучасній науковій літературі?
4. Які підходи до визначення та класифікації інновацій представлені в Oslo Manual 2018?
5. У чому проявляється взаємозв’язок між стратегічним та інноваційним розвитком підприємства?
6. Які управлінські механізми забезпечують інтеграцію стратегічних цілей та інноваційних ініціатив?

7. Яке значення мали ідеї Й. Шумпетера для становлення теорії інноваційного розвитку?

8. У чому полягає внесок ресурсної теорії Е. Пенроуз у дослідження довгострокового розвитку підприємств?

9. Які основні положення конкурентно-позиційного підходу М. Портера та якими є його обмеження?

10. Чим відрізняються заплановані стратегії від стратегій, що формуються у процесі діяльності організації?

11. Які основні положення теорії динамічних здатностей та як вони застосовуються до дослідження стратегічного розвитку?

12. Яке значення мають концепції інноваційних систем і відкритих інновацій для сучасного менеджменту?

13. У чому полягає сутність організаційної амбідекстрії та які управлінські суперечності вона відображає?

14. Які основні обмеження класичних підходів до стратегічного управління в умовах цифровізації та глобалізації?

15. Як концепція Індустрії 5.0 змінює розуміння цілей і результативності стратегічного та інноваційного розвитку підприємств?

16. Які сучасні наукові дискусії мають найбільше значення для дослідження стратегічного розвитку українських підприємств?

17. У чому полягає відмінність між практичною управлінською проблемою, науковою проблемою та дослідницькою прогалиною?

18. Які існують основні типи дослідницьких прогалин і якими методами їх можна ідентифікувати?

19. Які методологічні вимоги необхідно враховувати під час формування концептуальної моделі та наукових гіпотез?

20. Як обґрунтувати авторський науковий внесок у дослідженнях стратегічного та інноваційного розвитку підприємств і відрізнити його від практичної рекомендації?

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

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо визначення стратегічних потреб і можливостей розвитку підприємств, сформувати здатність розмежовувати стратегічні проблеми та поточні управлінські завдання, здійснювати комплексну діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища, оцінювати ресурсний потенціал і стратегічні обмеження, обґрунтовувати пріоритети довгострокових змін на основі сучасних наукових підходів.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично зіставляти наукові підходи до визначення стратегічних проблем; ідентифікувати стратегічні потреби підприємства; застосовувати інструменти стратегічної діагностики; оцінювати внутрішні можливості, ресурси й обмеження розвитку; формувати та аргументувати пріоритети стратегічного й інноваційного оновлення підприємства.

Завдання 1. Наукова дискусія «Як відрізнити стратегічну проблему розвитку від поточного управлінського завдання?»

Мета завдання: сформувати здатність до критичного аналізу наукових підходів щодо розмежування стратегічних і поточних управлінських проблем, визначення критеріїв їх ідентифікації та обґрунтування авторської позиції щодо особливостей прийняття управлінських рішень на різних рівнях менеджменту.

Форма виконання: індивідуальна підготовка, порівняльний аналіз наукових підходів та участь у колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте положення сучасних наукових досліджень, присвячених стратегічному, тактичному й операційному управлінню підприємствами.

Визначте сутність понять «стратегічна проблема», «поточне управлінське завдання», «стратегічна потреба», «стратегічний розрив» та «організаційна адаптивність».

Для теоретичного обґрунтування використайте положення ресурсного, системного, процесного та адаптивного підходів до менеджменту.

Особливу увагу приділіть визначенню ознак, за якими управлінська проблема може бути віднесена до стратегічного рівня.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте дві дослідницькі позиції щодо ідентифікації стратегічних проблем підприємства.

Підхід А – ієрархічно-функціональний. Розмежування стратегічних і поточних управлінських проблем здійснюється переважно за часовим горизонтом, масштабом впливу, рівнем управлінської відповідальності та характером необхідних рішень.

Підхід Б – системно-адаптивний. Стратегічний характер проблеми визначається насамперед її впливом на довгострокову життєздатність підприємства, конкурентні переваги, ресурсний потенціал і здатність до організаційної трансформації незалежно від терміну виникнення.

Для критичного зіставлення підходів заповніть порівняльну матрицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення підходів до розмежування стратегічних і поточних управлінських проблем

Критерій порівняння	Ієрархічно-функціональний підхід	Системно-адаптивний підхід
1	2	3
Основна теоретична ідея		
Критерії визначення проблеми		
Часовий горизонт управлінських рішень		
Масштаб впливу на підприємство		
Роль внутрішнього та зовнішнього середовища		
Характер управлінського реагування		
Переваги підходу		
Теоретичні та практичні обмеження		
Доцільність застосування в умовах невизначеності		

Етап 3. Аналіз управлінських ситуацій

Розгляньте наведені умовні ситуації та визначте, які з них характеризують поточні управлінські завдання, а які – стратегічні проблеми розвитку підприємства.

Ситуація 1. На виробничому підприємстві виникло тимчасове відхилення від виробничого плану через несправність обладнання. Усунення несправності можливе в межах поточного бюджету та наявних технологічних можливостей.

Ситуація 2. Підприємство протягом кількох років поступово втрачає конкурентні позиції внаслідок технологічного старіння виробничих потужностей і появи на ринку продукції з новими функціональними характеристиками.

Ситуація 3. Унаслідок порушення логістичних зв'язків підприємство не може своєчасно отримати критично важливі комплектуючі. Проблема повторюється та ставить під загрозу безперервність виробництва.

Для кожної ситуації визначте характер проблеми, її можливі причини, масштаб впливу, управлінський рівень реагування та необхідність стратегічних змін.

Етап 4. Формування авторської наукової позиції

На основі проведеного аналізу обґрунтуйте власну позицію щодо критеріїв розмежування стратегічних і поточних управлінських проблем.

Авторська позиція повинна містити:

- Визначення основного критерію віднесення управлінської проблеми до стратегічної.
- Щонайменше три науково обґрунтовані аргументи на підтримку обраної позиції.
- Критичну оцінку обмежень розглянутих підходів.
- Пропозицію щодо інтегрованого підходу до ідентифікації стратегічних проблем.
- Узагальнений науковий висновок.

Етап 5. Участь у науковій дискусії

Презентуйте результати аналізу та аргументовано обговоріть такі питання:

- Чи може короткострокова управлінська проблема мати стратегічний характер?
- Які ознаки свідчать про трансформацію поточної проблеми у стратегічну?
- Чи завжди стратегічна проблема потребує зміни довгострокових цілей підприємства?
- Яким чином рівень невизначеності зовнішнього середовища впливає на характер управлінських проблем?
- Який підхід до ідентифікації стратегічних проблем є найбільш доцільним для українських підприємств в умовах воєнних та економічних викликів?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену порівняльну матрицю, результати аналізу трьох управлінських ситуацій та сформулювати аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: правильність використання наукових категорій; глибина критичного зіставлення підходів; обґрунтованість класифікації управлінських ситуацій; логічність авторської позиції; аргументованість участі в науковій дискусії.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Діагностика стратегічних потреб, можливостей та обмежень розвитку підприємства»

Мета завдання: сформувати практичні навички комплексної діагностики стратегічного розвитку підприємства, оцінювання його внутрішніх ресурсів і компетентностей, визначення стратегічних

проблем та обмежень, розроблення й обґрунтування пріоритетів організаційного та інноваційного оновлення.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на основі діяльності реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство, діяльність якого може бути досліджена на основі доступної інформації.

Рекомендовано використовувати підприємство, яке є базою власного наукового дослідження аспіранта, або підприємство виробничої, аграрної, торговельної чи іншої сфери діяльності.

Інформаційною основою можуть бути фінансова звітність, офіційний сайт підприємства, публічні аналітичні матеріали, галузева статистика, результати опитування, інтерв'ю, а також інші відкриті або правомірно отримані дані.

Рекомендований період аналізу – останні три роки, за які доступна достатня інформаційна база.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Формування інформаційної бази та загальна характеристика підприємства

Визначте основні організаційно-економічні характеристики обраного підприємства.

Необхідно встановити сферу діяльності, основні види продукції або послуг, цільові ринки, ключові групи споживачів, особливості ресурсного забезпечення та наявні напрями стратегічного розвитку.

Визначте, які зміни зовнішнього середовища найбільше впливають на перспективи діяльності підприємства.

Етап 2. Ідентифікація стратегічних потреб і проблем розвитку

Здійсніть аналіз поточного стану підприємства та встановіть проблеми, які можуть обмежувати його довгостроковий розвиток.

Оцінювання необхідно проводити за основними напрямами: ринково-конкурентним, виробничо-технологічним, фінансовим, організаційно-управлінським, кадровим, інноваційним і цифровим.

Для систематизації результатів сформуйте матрицю стратегічних потреб (табл. 2).

Таблиця 2 – Матриця ідентифікації стратегічних потреб розвитку підприємства

Напрям діагностики	Виявлена проблема	Причини виникнення	Стратегічні наслідки	Потреба у змінах
1	2	3	4	5
Ринково-конкурентний				
Виробничо-технологічний				
Фінансово-інвестиційний				
Організаційно-управлінський				

Напрям діагностики	Виявлена проблема	Причини виникнення	Стратегічні наслідки	Потреба у змінах
1	2	3	4	5
Кадрово-компетентнісний				
Інноваційний				
Цифровий				
Ризиковий та безпековий				

Після заповнення таблиці визначте три найбільш суттєві стратегічні проблеми, які можуть впливати на перспективи розвитку підприємства.

Для кожної проблеми наведіть аргументи щодо її стратегічного характеру, використовуючи результати економічного аналізу, фактичні дані та наукові положення.

Етап 3. Оцінювання внутрішніх можливостей і ресурсного потенціалу

Проведіть комплексне оцінювання ресурсів, компетентностей та організаційних здатностей підприємства.

Для цього використайте фінансово-економічні показники, характеристики виробничих ресурсів, кадрового потенціалу, інноваційної активності, цифрової зрілості й організаційного управління.

За необхідності доповніть кількісні показники експертним оцінюванням.

Результати систематизуйте в табл. 3.

На основі проведеного оцінювання визначте найбільш сильні складові стратегічного потенціалу підприємства, критичні внутрішні обмеження та ресурси, які можуть забезпечувати перспективне оновлення діяльності.

Таблиця 3 – Оцінювання внутрішніх можливостей та обмежень стратегічного розвитку підприємства

Складова потенціалу	Наявні ресурси та компетентності	Можливості розвитку	Основні обмеження
1	2	3	4
Фінансово-інвестиційна			
Виробничо-технологічна			
Кадрово-компетентнісна			
Інноваційна			
Цифрово-інформаційна			
Організаційно-управлінська			
Ринково-маркетингова			

Етап 4. Визначення стратегічних можливостей на основі SWOT/TOWS-аналізу

Проведіть SWOT-аналіз підприємства, визначивши його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози зовнішнього середовища.

На основі отриманих результатів сформуйте стратегічні альтернативи за TOWS-логікою:

- використання сильних сторін для реалізації можливостей;
- подолання слабких сторін для використання можливостей;
- використання сильних сторін для зменшення впливу загроз;
- мінімізація слабких сторін і критичних загроз.

Обґрунтуйте щонайменше три альтернативні напрями стратегічного або інноваційного оновлення підприємства.

Етап 5. Оцінювання та ранжування стратегічних пріоритетів

Для кожної альтернативи проведіть багатокритеріальне оцінювання за такими критеріями:

- відповідність стратегічним цілям;
- актуальність розв'язання проблеми;
- очікувана економічна результативність;
- ресурсна забезпеченість;
- прийнятність ризику;
- перспективи інноваційного розвитку.

Використайте п'ятибальну шкалу оцінювання та обґрунтовані вагові коефіцієнти.

Інтегральну оцінку визначайте за формулою:

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

де S_j – інтегральна оцінка стратегічної альтернативи;

w_i – вага критерію;

r_{ij} – оцінка альтернативи за критерієм;

n – кількість критеріїв.

Результати ранжування стратегічних альтернатив представте у вигляді табл. 4.

Таблиця 4 – Обґрунтування пріоритетів стратегічного та інноваційного розвитку підприємства

Стратегічна альтернатива	Основна проблема, яку вирішує	Необхідні ресурси	Очікувані результати	Інтегральна оцінка	Пріоритет
1	2	3	4	5	6
Альтернатива 1					
Альтернатива 2					
Альтернатива 3					

На основі результатів оцінювання визначте найбільш доцільну стратегічну альтернативу. Врахуйте, що високий інтегральний бал не повинен компенсувати відсутність критично важливих ресурсів або невідповідність обов'язковим умовам реалізації.

Етап 6. Розроблення пропозицій щодо стратегічних змін

Для найбільш пріоритетної альтернативи запропонуйте систему управлінських заходів, які забезпечуватимуть її практичну реалізацію.

Необхідно визначити:

1. Стратегічну мету запропонованих змін.
2. Основні організаційні, технологічні або інноваційні заходи.
3. Необхідні фінансові, матеріальні та кадрові ресурси.
4. Орієнтовну послідовність реалізації.
5. Основні ризики та можливості їх мінімізації.
6. Показники оцінювання результативності.

Етап 7. Підготовка дослідницьких висновків

На основі проведеної діагностики сформулюйте узагальнені висновки щодо стратегічних потреб підприємства, його внутрішніх можливостей, ресурсних обмежень та перспективних напрямів розвитку.

Окремо визначте, які аспекти дослідженої проблеми потребують подальшого теоретичного або методологічного опрацювання та можуть бути використані в межах власного дисертаційного дослідження.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 4–5 сторінок, який включає характеристику підприємства, матрицю стратегічних потреб, оцінювання внутрішніх можливостей і обмежень, результати SWOT/TOWS-аналізу, порівняння стратегічних альтернатив та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку.

Критерії оцінювання: обґрунтованість вибору методів діагностики; достовірність використаних даних; глибина аналізу стратегічних потреб; коректність оцінювання ресурсів і обмежень; логічність вибору стратегічних пріоритетів; наукова аргументованість висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Науково-методичні підходи до діагностики стратегічних потреб і визначення можливостей розвитку підприємств»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових джерел, присвячених діагностиці стратегічних проблем, оцінюванню ресурсного потенціалу, визначенню стратегічних можливостей і формуванню пріоритетів розвитку підприємств.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового дослідження

Оберіть один із запропонованих напрямів:

1. Методологічні підходи до діагностики стратегічних проблем розвитку підприємств.
2. Оцінювання ресурсного потенціалу та організаційних компетентностей як основи стратегічного розвитку.
3. Стратегічні розриви та методи їх ідентифікації в системі управління підприємством.
4. Вплив цифрової трансформації на формування стратегічних потреб підприємств.
5. Стратегічна адаптивність підприємств в умовах кризових і воєнних викликів.
6. Наукові підходи до формування та обґрунтування пріоритетів інноваційного розвитку підприємств.

За погодженням із викладачем аспірант може обрати власний дослідницький напрям, пов'язаний із тематикою дисертаційної роботи.

Етап 2. Пошук та відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, фахових наукових журналів і репозитаріїв українських та європейських університетів.

Рекомендовано опрацювати 6–8 наукових джерел, з яких щонайменше три мають представляти дослідження українських науковців, а два – європейських дослідників.

Перевагу необхідно надавати публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для теоретичного обґрунтування обраного напряму.

Окрему увагу доцільно приділити рекомендованим у робочій програмі працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів із проблем стратегічного менеджменту, організаційної адаптивності, цифровізації, інноваційного розвитку й управління ризиками.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного джерела визначте мету дослідження, використаний теоретичний підхід, методи аналізу, основні результати, наукові обмеження та перспективи подальших досліджень.

Результати систематизуйте в аналітичній матриці (табл. 5).

Таблиця 5 – Матриця аналізу наукових підходів до визначення стратегічних потреб і можливостей розвитку підприємств

Автор, рік, джерело	Досліджувана проблема	Методологічний підхід і методи	Основні наукові результати	Обмеження дослідження
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за				

Автор, рік, джерело	Досліджувана проблема	Методологічний підхід і методи	Основні наукові результати	Обмеження дослідження
1	2	3	4	5
наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Етап 4. Виявлення наукових суперечностей і дослідницьких прогалин

На основі опрацьованої літератури визначте основні наукові підходи до дослідження стратегічних потреб підприємства та встановіть відмінності між ними.

Необхідно:

1. Виокремити щонайменше три актуальні наукові тенденції.
2. Установити спільні й відмінні положення досліджених підходів.
3. Визначити найбільш суттєві методологічні обмеження.
4. Ідентифікувати одну дослідницьку прогалину, яка потребує подальшого наукового опрацювання.

Етап 5. Формування авторської дослідницької позиції

На основі критичного аналізу наукових публікацій сформулюйте власну позицію щодо найбільш доцільного методологічного підходу до діагностики стратегічних потреб та оцінювання можливостей розвитку підприємства.

Авторська позиція повинна містити обґрунтовану тезу, наукові аргументи на її підтримку, визначення обмежень запропонованого підходу та перспективи його подальшого розвитку.

Етап 6. Підготовка наукової презентації або аналітичної записки

За результатами виконаної роботи підготуйте один із двох варіантів підсумкового матеріалу.

Варіант А. Наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва й актуальність дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади дослідження проблеми.
3. Основні наукові підходи українських і європейських дослідників.
4. Порівняльний аналіз результатів наукових досліджень.
5. Сучасні наукові дискусії та методологічні обмеження.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська позиція та напрями подальших досліджень.
8. Узагальнені висновки і використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність обраної проблематики та мета наукового аналізу.

2. Основна частина. Систематизація теоретичних підходів, критичне зіставлення наукових позицій, узагальнення результатів досліджень.

3. Дослідницька перспектива. Виявлення методологічних обмежень, формулювання дослідницької прогалини та авторської позиції.

4. Висновки. Основні результати аналізу та перспективні напрями подальших досліджень.

5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень стратегічних потреб підприємств, найбільш суттєві теоретико-методологічні суперечності та перспективи розвитку наукових підходів до діагностики й обґрунтування стратегічних змін.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити матрицю аналізу наукових джерел і коротку наукову презентацію або аналітичну записку з обґрунтованими авторськими висновками.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність використаних джерел; глибина їх критичного аналізу; здатність виявляти наукові суперечності; обґрунтованість авторської позиції; логічність викладення результатів; дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання забезпечують послідовне формування дослідницьких компетентностей аспірантів: від теоретичного осмислення сутності стратегічних проблем до їх діагностики на прикладі конкретного підприємства та визначення перспектив подальших наукових досліджень.

Завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Розмежування стратегічних і поточних управлінських проблем	Критичне зіставлення підходів та авторська наукова позиція
2. Аналітично-дослідницький кейс	Комплексна діагностика стратегічних потреб, можливостей та обмежень підприємства	Обґрунтування пріоритетів стратегічного й інноваційного розвитку
3. Самостійна науково-аналітична робота	Аналіз сучасної фахової літератури та ідентифікація дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторськими висновками

Методичні рекомендації щодо організації заняття. Відповідно до робочої навчальної програми на тему «Стратегічні потреби та можливості розвитку підприємства» передбачено 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи. Доцільно організувати підготовку до дискусії, основну частину аналітичного кейсу та опрацювання наукових джерел як попередню самостійну роботу. Аудиторний час використати для обговорення авторських позицій, захисту результатів стратегічної діагностики та формулювання підсумкових наукових висновків.

У результаті виконання трьох завдань аспірант повинен продемонструвати здатність самостійно виявляти й обґрунтовувати стратегічні проблеми підприємства, досліджувати його ресурсні та організаційні можливості, визначати обмеження розвитку й формувати науково аргументовані пріоритети стратегічних та інноваційних змін.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність стратегічних потреб розвитку підприємства?
2. Якими є основні ознаки та характеристики проблем стратегічного розвитку підприємства?
3. У чому полягають принципові відмінності між стратегічною проблемою та поточним управлінським завданням?
4. Які основні групи проблем стратегічного розвитку можна виокремити за сферами їх виникнення?
5. Які методологічні підходи використовуються для діагностики стратегічного розвитку підприємства?
6. Яке значення мають SWOT-, PESTEL-, SNW- та GAP-аналіз у процесі стратегічної діагностики?
7. Що характеризує стратегічний розрив та якими методами можна визначити його величину?
8. Які зовнішні чинники можуть зумовлювати необхідність перегляду стратегічних цілей підприємства?
9. У чому полягають відмінності між реактивними та проактивними передумовами перегляду стратегії?
10. Які внутрішні чинники визначають необхідність зміни стратегічних цілей і напрямів діяльності?
11. Що розуміють під продуктовим профілем підприємства та які передумови можуть зумовлювати його оновлення?
12. Які основні альтернативи оновлення продуктового портфеля та бізнес-моделі підприємства?
13. У чому полягають відмінності між ресурсами, стратегічним потенціалом, компетентностями й організаційними можливостями?
14. Які складові внутрішнього потенціалу мають найбільше значення для стратегічного та інноваційного розвитку?

15. У чому полягає сутність VRIO-аналізу та які його можливості й обмеження?
16. Якими методами можна оцінити організаційну й інноваційну спроможність підприємства?
17. Які внутрішні обмеження можуть перешкоджати реалізації стратегічних та інноваційних змін?
18. Які принципи необхідно враховувати під час формування пріоритетів стратегічного та інноваційного розвитку?
19. Яким чином багатокритеріальне оцінювання може використовуватися для обґрунтування стратегічних альтернатив?
20. Як забезпечити узгодження стратегічних потреб, внутрішніх можливостей, пріоритетів розвитку та очікуваних результатів діяльності підприємства?

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

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо формування стратегічних напрямів розвитку підприємств, розвинути здатність критично оцінювати ресурсно-компетентнісні та ESG-орієнтовані підходи до стратегічного управління, формувати й порівнювати альтернативні траєкторії розвитку, обґрунтовувати стратегічні пріоритети на основі багатокритеріального аналізу та визначати перспективні напрями наукових досліджень у сфері стратегічного й інноваційного менеджменту.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично зіставляти наукові підходи до стратегічного вибору; оцінювати відповідність стратегічних цілей ресурсам і компетентностям підприємства; розробляти альтернативні напрями розвитку; застосовувати багатокритеріальні методи їх порівняння; інтегрувати ESG-критерії в обґрунтування стратегічних рішень; формувати аргументовану авторську наукову позицію.

Завдання 1. Наукова дискусія «Що має переважати у виборі стратегії: ресурсні можливості підприємства чи довгострокові ESG-орієнтири?»

Мета завдання: сформувати здатність до критичного аналізу ресурсно-компетентнісного та ESG-орієнтованого підходів до стратегічного управління, визначення їхніх переваг і методологічних обмежень, обґрунтування можливостей інтеграції економічних, екологічних, соціальних та управлінських цілей у процес стратегічного вибору.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення ресурсно-компетентнісного підходу, концепції динамічних здатностей та ESG-орієнтованого стратегічного менеджменту.

Особливу увагу приділіть науковим працям Р. Гранта, Д. Тіса, З. Є. Шершньової, Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел, а також сучасним європейським підходам до інтеграції ESG-критеріїв у корпоративне управління.

Визначте, яку роль у виборі стратегії відіграють ресурси, організаційні компетентності, конкурентні можливості, екологічні та соціальні зобов'язання підприємства.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових позицій

Проаналізуйте дві альтернативні дослідницькі позиції.

Позиція А – пріоритет ресурсно-компетентнісного підходу. Вибір стратегічного напряму розвитку повинен насамперед ґрунтуватися на наявних ресурсах, компетентностях, фінансових можливостях та організаційних здатностях підприємства. ESG-орієнтири мають враховуватися з огляду на реальну економічну спроможність підприємства, не допускаючи порушення обов'язкових правових і безпекових вимог.

Позиція Б – пріоритет ESG-орієнтованого підходу. Стратегічний розвиток повинен насамперед забезпечувати довгострокову економічну, екологічну та соціальну стійкість підприємства. Відповідно, ресурсні рішення, інвестиційні пріоритети та організаційні зміни мають формуватися з урахуванням суттєвих ESG-цілей, ризиків і впливів.

Для проведення порівняльного аналізу використайте матрицю, представлену в табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення ресурсно-компетентнісного та ESG-орієнтованого підходів до стратегічного вибору

Критерій порівняння	Ресурсно-компетентнісний підхід	ESG-орієнтований підхід
1	2	3
Основна наукова ідея		
Стратегічна мета		
Джерела конкурентних переваг		
Роль фінансових і матеріальних ресурсів		
Значення організаційних компетентностей		
Роль екологічних і соціальних чинників		
Критерії оцінювання стратегічних альтернатив		
Ставлення до довгострокових ризиків		
Основні переваги		
Теоретико-методологічні обмеження		
Доцільність використання в умовах невизначеності		

Етап 3. Аналіз управлінської ситуації

Розгляньте умовну ситуацію.

Виробниче підприємство планує модернізацію технологічної бази. За результатами попереднього економічного аналізу найбільш фінансово привабливим є варіант придбання обладнання, яке забезпечує швидке підвищення продуктивності, однак характеризується високою енергоємністю.

Альтернативний варіант передбачає впровадження сучасної енергоефективної технології, яка потребує значніших початкових інвестицій, але може забезпечити скорочення енергоспоживання, покращення умов праці та зменшення екологічного впливу в довгостроковій перспективі.

Підприємство має обмежені фінансові ресурси та функціонує в умовах нестабільного попиту.

На основі ситуації визначте, які чинники повинні впливати на вибір стратегічного рішення, які ресурсні та ESG-критерії необхідно враховувати, а також за яких умов кожна альтернатива може бути доцільною.

Обґрунтуйте, чи можна сформувати компромісний варіант стратегічного розвитку, який забезпечуватиме прийнятну економічну результативність і відповідність суттєвим ESG-орієнтирам.

Етап 4. Формування авторської наукової позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте власну позицію щодо співвідношення ресурсних можливостей і ESG-цілей у стратегічному управлінні.

Авторська позиція повинна містити чітку наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, визначення обмежень розглянутих підходів та пропозицію щодо їх інтеграції.

Окремо обґрунтуйте, за яких умов економічні критерії можуть переважати під час вибору альтернативи, а за яких екологічні, соціальні або управлінські вимоги повинні визначати межі допустимого стратегічного рішення.

Етап 5. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте авторську позицію та надайте аргументовані відповіді на такі дискусійні питання:

1. Чи може підприємство реалізувати ESG-орієнтовану стратегію за умов обмеженого фінансування?
2. Чи завжди стратегія, яка забезпечує найбільшу економічну результативність, є найкращою для довгострокового розвитку?
3. Яким чином ресурсні обмеження впливають на можливість досягнення ESG-цілей?
4. Чи можуть екологічні та соціальні інвестиції формувати довгострокові конкурентні переваги?
5. Яким повинен бути механізм узгодження ресурсно-компетентнісного потенціалу та ESG-орієнтирів для українських підприємств в умовах економічної та воєнної невизначеності?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену порівняльну матрицю, результати аналізу управлінської ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: наукова обґрунтованість позиції, критичність зіставлення підходів, коректність використання ресурсно-компетентнісної та ESG-термінології, логічність аргументації, здатність визначати управлінські суперечності й брати участь у фаховій дискусії.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення та обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства»

Мета завдання: сформувати здатність розробляти альтернативні траєкторії стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, визначати критерії їх порівняння, застосовувати багатокритеріальні методи оцінювання, враховувати ресурсні можливості, ризики й ESG-цілі та обґрунтовувати вибір пріоритетного стратегічного напряму.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою кейсу можуть бути фінансова та управлінська звітність підприємства, публічні аналітичні матеріали, галузева статистика, офіційні інформаційні ресурси й результати власних досліджень.

Необхідно розробити щонайменше дві стратегічні альтернативи, здійснити їх порівняльне оцінювання та обґрунтувати вибір найбільш пріоритетної траєкторії розвитку.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Аналіз стратегічного стану підприємства

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства.

Визначте його основні види діяльності, продуктовий профіль, конкурентну позицію, ключові ресурси, компетентності та перспективні ринкові можливості.

На основі попередньої діагностики встановіть основну стратегічну проблему, розв'язання якої потребує вибору довгострокового напряму розвитку.

Етап 2. Формування довгострокової стратегічної цілі

Сформулюйте одну основну стратегічну ціль розвитку підприємства, для досягнення якої необхідно розробити альтернативні управлінські рішення.

Ціль повинна бути конкретною, відповідати можливостям підприємства, враховувати перспективи його розвитку та допускати оцінювання результатів.

Визначте очікуваний стратегічний результат і показники, за якими можна встановити ступінь досягнення цілі.

Етап 3. Оцінювання ресурсно-компетентнісної основи стратегічного вибору

Визначте, які ресурси та компетентності підприємство може використовувати для реалізації перспективних напрямів розвитку.

Особливу увагу приділіть фінансово-інвестиційному потенціалу, технологічній базі, кадровим компетентностям, інноваційній спроможності, цифровій зрілості та організаційним можливостям.

Результати систематизуйте в табл. 2.

Таблиця 2 – Оцінювання ресурсно-компетентнісного потенціалу підприємства для стратегічного вибору

Складова потенціалу	Наявні ресурси та компетентності	Перспективні можливості	Критичні обмеження
1	2	3	4
Фінансово-інвестиційна			
Виробничо-технологічна			
Кадрово-компетентнісна			
Інноваційна			
Цифрово-інформаційна			
Організаційно-управлінська			
Ринково-маркетингова			

Після заповнення таблиці визначте, які ресурси та компетентності можуть забезпечувати конкурентні переваги, а які необхідно розвивати або залучати для реалізації перспективних стратегічних змін.

Етап 4. Розроблення стратегічних альтернатив

На основі результатів діагностики сформуйте не менше двох альтернативних траєкторій розвитку підприємства.

Наприклад, для виробничого підприємства можна розглядати технологічну модернізацію чинного виробництва та продуктову диверсифікацію. Для торговельного підприємства – розвиток наявних каналів реалізації або перехід до інноваційної цифрової бізнес-моделі.

Кожна стратегічна альтернатива повинна містити обґрунтування управлінської логіки, необхідні ресурси, організаційні зміни, очікувані результати та можливі ризики.

Для порівняльної характеристики використайте табл. 3.

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Критерій порівняння	Стратегічна альтернатива А	Стратегічна альтернатива Б
1	2	3
Основна стратегічна ідея		
Довгострокова мета		
Основні напрями змін		
Необхідні ресурси		
Ключові компетентності		
Потреба в інноваціях		
Організаційні зміни		
Очікувані економічні результати		
ESG-наслідки		
Основні стратегічні ризики		
Орієнтовний період реалізації		

Етап 5. Визначення критеріїв стратегічного вибору

Сформуйте систему критеріїв оцінювання стратегічних альтернатив.

Рекомендовано врахувати стратегічну відповідність, ресурсну забезпеченість, очікувану економічну результативність, інноваційний потенціал, прийнятність ризиків та ESG-відповідність.

Для кожного критерію обґрунтуйте ваговий коефіцієнт з урахуванням особливостей підприємства.

Інтегральну оцінку стратегічної альтернативи визначайте за формулою:

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

де S_j – інтегральна оцінка j-ї альтернативи;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію;

r_{ij} – оцінка альтернативи за відповідним критерієм;

n – кількість критеріїв.

При цьому сума ваг повинна дорівнювати одиниці.

Етап 6. Проведення багатокритеріального оцінювання

Оцініть кожну стратегічну альтернативу за п'ятибальною шкалою, де 5 балів відповідає найбільш сприятливому значенню критерію.

Для критерію ризику вищий бал повинен відповідати більш прийнятному рівню ризику.

Результати розрахунків представте в табл. 4.

Таблиця 4 – Багатокритеріальне оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Критерій	Вага критерію	Альтернатива А, бали	Альтернатива Б, бали
1	2	3	4
Стратегічна відповідність			
Ресурсна забезпеченість			
Економічна результативність			
Інноваційний потенціал			
Прийнятність ризиків			
ESG-відповідність			
Інтегральна оцінка	1,00		
Пріоритетність	–		

На основі отриманих результатів установіть, яка стратегічна альтернатива має вищу інтегральну оцінку.

Окремо перевірте, чи не має обрана альтернатива критичних ресурсних, правових, екологічних або безпекових обмежень, які унеможливлюють її реалізацію.

Етап 7. Перевірка стійкості стратегічного вибору

Для поглиблення дослідження проведіть сценарний аналіз пріоритетної альтернативи.

Розгляньте три можливі умови її реалізації: базовий сценарій, сприятливий сценарій та стресовий сценарій. Визначте, як можуть змінюватися економічні результати, потреба в ресурсах, строки реалізації та ризики. Оцініть чутливість висновків до зміни вагових коефіцієнтів або ключових припущень. Зробіть висновок, чи зберігається пріоритетність обраного стратегічного напряму за різних умов розвитку зовнішнього середовища.

Етап 8. Обґрунтування пріоритетної стратегічної траєкторії

На основі проведеного аналізу обґрунтуйте вибір стратегічного напряму, який найбільшою мірою відповідає довгостроковим цілям і можливостям підприємства.

Визначте необхідні організаційні та технологічні зміни, ресурсне забезпечення, послідовність реалізації та показники оцінювання результативності.

Сформулюйте аргументований висновок щодо очікуваних економічних, інноваційних та ESG-результатів обраної траєкторії.

Етап 9. Визначення науково-дослідницької перспективи

Окремо встановіть, які теоретичні або методологічні питання виникли під час розроблення та порівняння стратегічних альтернатив.

Сформулюйте одне дослідницьке питання, пов'язане з обґрунтуванням стратегічного вибору, оцінюванням ресурсно-компетентнісної відповідності або інтеграцією ESG-критеріїв.

Визначте, який можливий авторський науковий внесок може бути сформований у процесі подальшого дослідження цієї проблеми.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 4–5 сторінок, який містить характеристику підприємства, оцінювання його ресурсно-компетентнісного потенціалу, розроблення щонайменше двох стратегічних альтернатив, результати багатокритеріального та сценарного аналізу, обґрунтування пріоритетної траєкторії розвитку й підсумкові наукові висновки.

Критерії оцінювання: обґрунтованість розроблених стратегічних альтернатив; достовірність використаної інформації; логічність системи критеріїв; коректність розрахунків; урахування ресурсних можливостей, ризиків та ESG-чинників; наукова аргументованість стратегічного вибору.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до формування стратегічних напрямів розвитку підприємств»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових публікацій із проблем формування стратегічних цілей, ресурсно-компетентнісного забезпечення розвитку, розроблення стратегічних альтернатив та

інтеграції ESG-орієнтирів у стратегічний менеджмент.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового аналізу

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Сучасні методологічні підходи до формування довгострокових цілей і стратегічних пріоритетів підприємств.
2. Ресурсно-компетентнісний підхід як основа вибору перспективних напрямів стратегічного розвитку.
3. Динамічні здатності підприємства та їх роль у формуванні стратегічних альтернатив.
4. Багатокритеріальні методи обґрунтування стратегічного вибору в умовах невизначеності.
5. Інтеграція ESG-цілей у систему стратегічного управління підприємствами.
6. Стратегічне управління інноваційним розвитком українських підприємств у контексті європейської інтеграції.

Допускається вибір власного напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, з яких щонайменше три повинні представляти праці українських дослідників, а два – європейських авторів.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років із залученням фундаментальних досліджень, необхідних для пояснення теоретичних засад стратегічного вибору.

Особливо доцільно використати рекомендовані в робочій програмі праці Т. Ф. Рябоволик та її співавторів, присвячені стратегічному розвитку інноваційних бізнес-моделей, ESG-стратегіям, цифровізації й організаційній адаптивності.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного джерела визначте досліджувану проблему, використаний теоретико-методологічний підхід, основні наукові результати, обмеження та перспективи подальших досліджень.

Порівняйте, яким чином українські та європейські дослідники обґрунтовують вибір стратегічних напрямів розвитку, яку роль відводять ресурсам і компетентностям та як інтегрують ESG-критерії.

Результати систематизуйте в табл. 5.

Таблиця 5 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень стратегічного вибору підприємств

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні результати	Обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і дослідницьких прогалин

На основі опрацьованих публікацій виокремте щонайменше три сучасні тенденції розвитку наукових досліджень за обраним напрямом.

Установіть основні теоретичні суперечності, методологічні обмеження та невирішені питання.

Сформулюйте одну дослідницьку прогалину, яка може бути основою подальшого наукового дослідження.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

Обґрунтуйте власну позицію щодо найбільш доцільного теоретико-методологічного підходу до визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Авторська позиція повинна спиратися на результати критичного зіставлення наукових джерел і містити аргументи щодо можливостей застосування обраного підходу в сучасних умовах.

Окремо визначте, які положення наявних концепцій потребують уточнення або подальшої емпіричної перевірки.

Етап 6. Підготовка наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади стратегічного вибору.
3. Основні наукові підходи українських і європейських дослідників.
4. Порівняльний аналіз результатів сучасних досліджень.
5. Наукові дискусії та методологічні обмеження.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська позиція та перспективи подальших досліджень.
8. Висновки та список використаних джерел.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність дослідницького напряму та мета наукового аналізу.
2. Основна частина. Критичне зіставлення сучасних теоретичних підходів, аналіз результатів наукових досліджень і методологічних суперечностей.
3. Дослідницька перспектива. Ідентифікація наукової прогалини, формулювання дослідницького питання та авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів і визначення перспектив подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

На основі проведеного дослідження сформулюйте три узагальнені висновки щодо сучасних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств, найбільш суттєвих теоретико-методологічних суперечностей і перспектив формування нових наукових знань у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити матрицю критичного аналізу наукових публікацій та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, які демонструють здатність самостійно досліджувати сучасні підходи до стратегічного вибору, ідентифікувати наукові прогалини та обґрунтовувати авторську наукову позицію.

Критерії оцінювання: актуальність і релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретичні підходи; обґрунтованість дослідницької прогалини; логічність авторських висновків; дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток дослідницьких компетентностей аспірантів – від критичного аналізу наукових концепцій стратегічного вибору до обґрунтування альтернативних траєкторій розвитку конкретного підприємства та формування перспектив власного наукового дослідження.

Завдання	Основний дослідницький акцент	Очікуваний результат
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення ресурсно-компетентнісного та ESG-орієнтованого підходів	Аргументована авторська наукова позиція щодо стратегічного вибору
2. Аналітично-дослідницький кейс	Розроблення альтернатив, оцінювання ресурсних можливостей, ризиків та ESG-критеріїв	Обґрунтована пріоритетна стратегічна траєкторія розвитку підприємства

3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних досліджень стратегічного та інноваційного розвитку	Наукова презентація або аналітична записка з дослідницькою прогалиною й авторськими висновками

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття. Доцільно передбачити попередню самостійну підготовку аспірантів до наукової дискусії, збирання інформації про підприємство, виконання розрахунково-аналітичної частини кейсу та опрацювання фахових публікацій. Аудиторний час варто використати для обговорення наукових позицій, порівняння стратегічних альтернатив, аргументованого захисту обраних траєкторій розвитку та формулювання дослідницьких висновків.

У результаті виконання трьох завдань аспірант має продемонструвати здатність самостійно формувати довгострокові стратегічні орієнтири, оцінювати ресурсно-компетентнісну основу розвитку підприємства, розробляти й порівнювати альтернативні стратегії та науково обґрунтовувати вибір пріоритетної траєкторії з урахуванням економічних, інноваційних і ESG-цілей.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність стратегічного напряму розвитку підприємства?
2. Які принципові відмінності існують між стратегічною ціллю, стратегічним напрямом, пріоритетом, альтернативою та ініціативою?
3. Які основні методологічні принципи необхідно враховувати під час формування довгострокових цілей підприємства?
4. У чому полягає взаємозв'язок між місією, стратегічним баченням та стратегічними цілями підприємства?
5. Які групи довгострокових стратегічних цілей доцільно виокремлювати в сучасному менеджменті?
6. Яким чином можна забезпечити узгодження стратегічних цілей із наявними ресурсами та організаційними можливостями?
7. У чому полягає сутність ресурсно-компетентнісного підходу до визначення стратегічних напрямів розвитку?
8. Які внутрішні ресурси та компетентності мають найбільше значення для формування конкурентних переваг підприємства?
9. У чому полягає методологічна сутність VRIO-аналізу та якими є його основні обмеження?
10. Як концепція динамічних здатностей пояснює можливості стратегічної адаптації та організаційного оновлення підприємства?
11. Яке значення мають інноваційний капітал та інноваційна культура для вибору перспективних напрямів розвитку?

12. Які основні стратегічні альтернативи можуть використовуватися для забезпечення довгострокового розвитку підприємства?
13. Які етапи передбачає процес розроблення та обґрунтування стратегічних альтернатив?
14. Які фінансово-економічні та багатокритеріальні методи використовуються для порівняння стратегічних альтернатив?
15. У чому полягають переваги та обмеження інтегрального оцінювання стратегічних альтернатив?
16. Яке значення має сценарне моделювання для обґрунтування стратегічних рішень в умовах невизначеності?
17. У чому полягає сутність ESG-орієнтованого стратегічного розвитку підприємства?
18. Які екологічні, соціальні та управлінські цілі можуть інтегруватися в систему довгострокового стратегічного управління?
19. Що передбачає принцип подвійної суттєвості та яке значення він має для оцінювання стратегічних альтернатив?
20. Яким чином можна забезпечити інтеграцію ESG-критеріїв, ресурсно-компетентнісного потенціалу та багатокритеріального оцінювання у процесі вибору траєкторії розвитку підприємства?

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.

Тема 4.
СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ, ОНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо стратегій зростання, диверсифікації та організаційного оновлення підприємств; сформувати здатність критично зіставляти альтернативні концепції розвитку, оцінювати ресурсні передумови їх реалізації, розробляти й порівнювати стратегічні сценарії, визначати економічні, інноваційні та організаційні наслідки управлінських рішень, а також обґрунтовувати перспективні напрями наукових досліджень.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати переваги й обмеження органічного зростання та диверсифікації; визначати передумови оновлення продуктового портфеля і бізнес-моделі; оцінювати стратегічні альтернативи на основі економічних, ресурсних, інноваційних та ризикових критеріїв; здійснювати сценарне моделювання; аргументувати авторську позицію і формулювати дослідницькі висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Органічне зростання чи диверсифікація: який шлях ефективніший за умов обмежених ресурсів?»

Мета завдання: сформувати здатність до критичного аналізу теоретичних підходів до органічного зростання та диверсифікації діяльності підприємств, визначення їхніх економічних, ресурсних і стратегічних переваг, обмежень та ризиків, а також обґрунтування авторської наукової позиції щодо вибору найбільш доцільної стратегії розвитку в умовах ресурсних обмежень.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення сучасних досліджень, присвячених органічному зростанню, диверсифікації, ресурсно-компетентнісному підходу та управлінню стратегічними ризиками.

Особливу увагу приділіть працям З. Є. Шершньової, Н. Скопенко, І. Северини, С. М. Ілляшенка, Т. Ф. Рябоволик, а також дослідженням Е. Пенроуз, Д. Тіса та К. Маркідеса.

Визначте сутність понять «органічне зростання», «диверсифікація діяльності», «стратегічна синергія», «ресурсні обмеження», «конкурентні переваги» та «організаційна стійкість».

Окремо встановіть відмінність між способом зростання та напрямом розширення діяльності. Врахуйте, що диверсифікація може здійснюватися органічно – через внутрішнє створення нового бізнес-напряму, або неорганічно – через придбання іншого підприємства.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових позицій

Проаналізуйте дві дослідницькі позиції щодо вибору стратегії розвитку підприємства за умов обмежених ресурсів.

Позиція А – пріоритет органічного зростання. За умов обмеженого фінансування, дефіциту компетентностей і високої економічної невизначеності підприємству доцільно зосереджуватися на розвитку наявних ресурсів, удосконаленні операційних процесів, підвищенні продуктивності та поступовому розширенні чинних напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечувати більшу керованість змін, зменшувати складність організаційної трансформації та використовувати сформовані конкурентні переваги.

Позиція Б – пріоритет диверсифікації. Навіть за умов ресурсних обмежень підприємство повинно розглядати освоєння нових продуктів, ринків і бізнес-напрямів як стратегічну можливість зменшення залежності від наявної діяльності, створення нових джерел доходу й підвищення довгострокової стійкості. Відмова від диверсифікації може посилювати ризики технологічного старіння та втрати конкурентоспроможності.

Для критичного зіставлення зазначених позицій заповніть аналітичну матрицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення органічного зростання та диверсифікації як стратегій розвитку підприємства

Критерій порівняння	Органічне зростання	Диверсифікація діяльності
1	2	3
Основна теоретична ідея		
Стратегічна мета		
Джерела конкурентних переваг		
Вимоги до фінансових ресурсів		
Роль наявних компетентностей		
Необхідність розвитку нових компетентностей		
Характер організаційних змін		
Потенційна швидкість розвитку		
Рівень стратегічних ризиків		
Можливості забезпечення стійкості		
Основні економічні переваги		
Теоретичні та практичні обмеження		
Доцільність за умов ресурсного дефіциту		

Після заповнення таблиці визначте, які положення обох підходів є взаємодоповнюваними, а які можуть суперечити одне одному.

Етап 3. Аналіз умовної управлінської ситуації

Розгляньте ситуацію.

Українське виробниче підприємство має стабільну клієнтську базу, сформовані інженерні компетентності та обмежені можливості

залучення інвестицій.

Основна продукція забезпечує більшу частину доходів підприємства, однак перспективи її ринкового зростання поступово скорочуються.

Керівництво розглядає два напрями розвитку.

Перший передбачає модернізацію чинних виробничих потужностей, удосконалення технологічних процесів і збільшення продажів на наявних ринках.

Другий орієнтований на створення нового продуктового напряму, який використовуватиме частину наявних інженерних компетентностей, але потребуватиме додаткових інвестицій, маркетингових досліджень і формування нових каналів збуту.

Визначте, які ресурсні, економічні, ринкові та організаційні чинники повинні впливати на вибір стратегії. Обґрунтуйте, за яких умов органічне зростання буде більш доцільним, а за яких перевагу слід надати диверсифікації.

Окремо оцініть можливість реалізації комбінованої стратегії, яка передбачатиме підтримку основного бізнесу та поетапне освоєння нового продуктового напряму.

Етап 4. Формування авторської наукової позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте власну позицію щодо вибору між органічним зростанням та диверсифікацією в умовах обмежених ресурсів.

Авторська позиція повинна містити чітко сформульовану наукову тезу, не менше трьох аргументів на її підтримку, один обґрунтований контраргумент, визначення обмежень обраного підходу та висновок щодо умов його ефективного застосування.

Окремо запропонуйте власний критерій або сукупність критеріїв, за якими можна визначати доцільність переходу від концентрації на органічному зростанні до освоєння нових напрямів діяльності.

Етап 5. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте свою позицію та аргументовано обговоріть такі питання:

1. Чи завжди органічне зростання потребує менших ресурсів порівняно з диверсифікацією?
2. За яких умов концентрація на чинній діяльності може перетворитися на стратегічне обмеження?
3. Чи гарантує диверсифікація підвищення економічної стійкості підприємства?
4. Яку роль відіграє ресурсна та компетентнісна спорідненість у забезпеченні результативності диверсифікації?
5. Чи може комбінування органічного зростання та поступової диверсифікації бути ефективнішим за реалізацію лише одного стратегічного напряму?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену порівняльну матрицю, результати аналізу управлінської ситуації та аргументовану авторську позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина критичного аналізу наукових підходів; коректність використання стратегічної термінології; обґрунтованість зіставлення переваг і ризиків; логічність авторської позиції; здатність формулювати аргументи, контраргументи та дослідницькі висновки.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Сценарне моделювання та порівняння альтернатив зростання, диверсифікації й оновлення бізнесового профілю підприємства»

Мета завдання: сформувати здатність розробляти, моделювати та порівнювати альтернативні сценарії розвитку підприємства, визначати їхні ресурсні, економічні й організаційні наслідки, застосовувати методи багатокритеріального та сценарного оцінювання, обґрунтовувати пріоритетну траєкторію стратегічного розвитку.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної або іншої сфери діяльності. Рекомендовано використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть бути офіційна фінансова звітність, публічні аналітичні матеріали, корпоративна інформація, галузева статистика, інтерв'ю з представниками підприємства та результати власних спостережень.

Необхідно розробити і порівняти три стратегічні сценарії:

- *Сценарій А* – органічне зростання: розширення чинної діяльності через розвиток наявних ресурсів, удосконалення процесів, підвищення продуктивності та ринкове зростання.
- *Сценарій Б* – диверсифікація: освоєння нового продуктового або бізнес-напряму з використанням наявних чи нових ресурсів і компетентностей.
- *Сценарій В* – оновлення бізнесового профілю: комплексна зміна продуктового портфеля, ціннісної пропозиції, способів створення доходів, організаційних процесів або бізнес-моделі.

Для коректного порівняння сценарії повинні мати однаковий часовий горизонт та бути спрямованими на розв'язання спільної стратегічної проблеми.

При цьому необхідно враховувати, що зазначені сценарії не є абсолютно взаємовиключними: диверсифікація може здійснюватися

органічним способом, а оновлення бізнес-моделі може супроводжувати будь-яку стратегію зростання. Тому в кейсі вони розглядаються як три окремо сформовані варіанти управлінських дій із різними основними акцентами.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Організаційно-економічна характеристика та діагностика стратегічного стану підприємства

Надайте стислу характеристику підприємства, визначивши його сферу діяльності, основні види продукції або послуг, ринкову позицію, структуру продуктового портфеля, фінансові можливості та ключові компетентності.

Проаналізуйте результати діяльності за останні три роки, якщо доступна відповідна інформація.

Визначте основні стратегічні проблеми, які стримують подальший розвиток підприємства: обмеженість ринкового зростання, недостатню результативність операційних процесів, залежність від окремих продуктів, технологічне старіння або невідповідність бізнес-моделі сучасним вимогам.

На основі діагностики сформулюйте одну ключову стратегічну проблему, для розв'язання якої необхідно розробити альтернативні сценарії.

Етап 2. Аналіз ресурсного потенціалу та передумов стратегічних змін

Оцініть фінансові, виробничі, технологічні, кадрові, інноваційні, цифрові та організаційні можливості підприємства.

Встановіть, які ресурси можуть бути використані для органічного зростання, які є передумовою диверсифікації та які необхідні для комплексного оновлення бізнесового профілю.

Визначте критичні ресурсні обмеження, які можуть впливати на реалізацію окремих стратегічних сценаріїв.

Для систематизації результатів використайте матрицю (табл. 2).

Таблиця 2 – Оцінювання ресурсно-компетентнісних передумов реалізації стратегій розвитку підприємства

Складова потенціалу	Фактичний стан	Можливості використання	Обмеження розвитку
1	2	3	4
Фінансово-інвестиційна			
Виробничо-технологічна			
Кадрово-компетентнісна			
Інноваційна			
Цифрово-інформаційна			
Організаційно-управлінська			
Ринково-маркетингова			
Партнерсько-мережева			

На основі проведеного аналізу сформулюйте висновок щодо загальної ресурсної готовності підприємства до реалізації стратегічних змін.

Етап 3. Розроблення сценарію органічного зростання

Сформуйте сценарій розвитку, який передбачає розширення діяльності підприємства переважно шляхом використання та нарощування його власного потенціалу.

Визначте можливості збільшення продажів на наявних ринках, розширення клієнтської бази, модернізації виробництва, підвищення операційної ефективності та вдосконалення чинного продуктового портфеля.

Для сценарію необхідно встановити стратегічну мету, основні управлінські заходи, необхідні ресурси, орієнтовний період реалізації, очікувані економічні результати й можливі ризики.

Окремо оцініть, чи дозволяє органічне зростання подолати визначену стратегічну проблему, чи лише відтерміновує необхідність більш суттєвого оновлення підприємства.

Етап 4. Розроблення сценарію диверсифікації діяльності

Сформуйте сценарій освоєння нового продуктового, ринкового або бізнес-напряму.

Визначте характер диверсифікації – пов'язана чи непов'язана, внутрішня чи зовнішня.

Обґрунтуйте перспективність нового напряму з погляду ринкового попиту, доступності ресурсів, технологічної спорідненості, можливостей формування конкурентних переваг і потенційного синергетичного ефекту.

Встановіть, які додаткові компетентності, інвестиції та організаційні зміни необхідні для реалізації сценарію.

Окремо оцініть, чи зменшуватиме диверсифікація залежність підприємства від наявних напрямів діяльності та чи не створюватиме надмірного ресурсного навантаження.

Етап 5. Розроблення сценарію оновлення бізнесового профілю

Сформуйте сценарій комплексної трансформації діяльності підприємства, який передбачає оновлення продуктового портфеля, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії зі споживачами, структури доходів або бізнес-моделі.

Розгляньте можливості переходу до цифрових сервісів, розвитку платформних рішень, сервісного обслуговування, персоналізації продуктової пропозиції чи інших інноваційних механізмів створення цінності.

Визначте, які складові чинної бізнес-моделі потребують оновлення, які нові компетентності необхідно сформувати та які організаційні ризики можуть супроводжувати трансформацію.

Етап 6. Порівняльна характеристика трьох стратегічних сценаріїв

На основі результатів попередніх етапів сформуйте порівняльну матрицю стратегічних сценаріїв (табл. 3).

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика сценаріїв органічного зростання, диверсифікації та оновлення бізнесового профілю

Критерій порівняння	Сценарій А: органічне зростання	Сценарій Б: диверсифікація	Сценарій В: оновлення бізнесового профілю
1	2	3	4
Основна стратегічна ідея			
Довгострокова ціль			
Основні напрями управлінських змін			
Необхідні фінансові ресурси			
Технологічні передумови			
Необхідні кадрові компетентності			
Характер продуктового оновлення			
Потреба у зміні бізнес-моделі			
Потенційні синергетичні ефекти			
Очікувані економічні результати			
Основні стратегічні ризики			
ESG-наслідки			
Орієнтовний період реалізації			
Можливості стратегічної адаптації			

За результатами порівняння визначте основні переваги й обмеження кожного сценарію, їхню відповідність ресурсному потенціалу підприємства та можливості забезпечення довгострокового розвитку.

Етап 7. Економічне оцінювання стратегічних сценаріїв

Для кожного сценарію сформуйте прогноз основних економічних показників, які можуть характеризувати результативність його реалізації.

Доцільно використати прогноз доходів, витрат, прибутковості, інвестиційних потреб, грошових потоків і терміну окупності.

За наявності достатньої інформації оцініть чисту приведену вартість інвестицій (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де CF_t – чистий грошовий потік у періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість розрахункового періоду;

I_0 – початкові інвестиції.

Для сценарію органічного зростання оцініть перспективи збільшення операційних результатів за рахунок внутрішнього розвитку.

Для сценарію диверсифікації визначте потенційний внесок нового бізнес-напряму в загальні економічні результати.

Для сценарію оновлення бізнесового профілю оцініть можливий вплив зміни продуктового портфеля та бізнес-моделі на структуру доходів, витрат і створення цінності.

Якщо частина інформації є недоступною, використайте обґрунтовані сценарні припущення. Такі дані необхідно чітко відокремлювати від фактичних показників підприємства.

Етап 8. Багатокритеріальне оцінювання стратегічних сценаріїв

Сформуйте систему критеріїв, які дозволяють порівнювати три сценарії за економічними, ресурсними, інноваційними й організаційними характеристиками.

Рекомендовано використовувати стратегічну відповідність, ресурсну здійсненність, економічну результативність, потенціал конкурентних переваг, інноваційний потенціал, прийнятність ризику та ESG-відповідність.

Визначте вагові коефіцієнти критеріїв і проведіть оцінювання за п'ятибальною шкалою.

Інтегральну оцінку стратегічного сценарію розрахуйте за формулою:

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

де S_j – інтегральна оцінка j-го стратегічного сценарію;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію;

r_{ij} – оцінка сценарію за відповідним критерієм.

При цьому:

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

Результати розрахунків представте в табл. 4.

Таблиця 4 – Багатокритеріальне оцінювання сценаріїв стратегічного розвитку підприємства

Критерій оцінювання	Вага	Сценарій А	Сценарій Б	Сценарій В
1	2	3	4	5
Стратегічна відповідність				
Ресурсна здійсненність				
Економічна результативність				
Потенціал конкурентних переваг				

Критерій оцінювання	Вага	Сценарій А	Сценарій Б	Сценарій В
1	2	3	4	5
Інноваційний потенціал				
Прийнятність ризику				
ESG-відповідність				
Інтегральна оцінка	1,00			
Пріоритетність	—			

На основі проведеного оцінювання встановіть, який стратегічний сценарій має найвищу інтегральну оцінку.

Окремо перевірте відсутність критичних фінансових, правових, технологічних і безпекових обмежень. Проаналізуйте, чи зберігається перевага обраного сценарію за помірної зміни ваг критеріїв.

Етап 9. Сценарний аналіз ризиків та стійкості стратегічного вибору

Для кожного стратегічного сценарію визначте можливі результати за трьох станів зовнішнього середовища:

1. Базовий: розвиток відповідно до обґрунтованих прогнозних припущень.
2. Сприятливий: покращення попиту, фінансування, технологічних або організаційних умов.
3. Стресовий: скорочення попиту, обмеження фінансування, зростання витрат або порушення операційної діяльності.

Оцініть, як змінюватимуться очікувані економічні результати, ризики, потреба в ресурсах і можливості адаптивного коригування стратегії.

Визначте, який сценарій розвитку забезпечує найбільш прийнятне співвідношення результативності та стійкості в умовах невизначеності.

Етап 10. Обґрунтування пріоритетної стратегії та формування дослідницьких висновків

На основі економічного, багатокритеріального та сценарного аналізу обґрунтуйте вибір найбільш доцільної траєкторії розвитку підприємства.

Визначте необхідні організаційні зміни, інвестиційні потреби, ключові управлінські заходи, орієнтовну послідовність реалізації та показники оцінювання результативності.

Окремо встановіть, чи є доцільним комбінування елементів різних сценаріїв, наприклад поєднання органічного зростання з вибірковою диверсифікацією та цифровим оновленням бізнес-моделі.

На завершення сформулюйте одне наукове питання, пов'язане з проблемою стратегічного вибору, та визначте потенційний авторський науковий внесок, який може бути отриманий у межах подальшого дослідження.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс

обсягом орієнтовно 5–6 сторінок, який містить характеристику підприємства, оцінювання ресурсного потенціалу, розроблення трьох стратегічних сценаріїв, їх економічне та багатокритеріальне порівняння, сценарний аналіз ризиків і обґрунтування пріоритетної траєкторії розвитку.

Критерії оцінювання: обґрунтованість розроблених сценаріїв; достовірність інформаційної бази; логічність економічних розрахунків; коректність багатокритеріального оцінювання; урахування ресурсних обмежень і стратегічних ризиків; аргументованість вибору пріоритетного напряму; наукова самостійність висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління зростанням, диверсифікацією та оновленням діяльності підприємств»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, систематизації та критичного аналізу сучасних наукових публікацій із проблем стратегічного зростання, диверсифікації, управління продуктовим портфелем, трансформації бізнес-моделей та організаційного оновлення підприємств, а також визначення актуальних дослідницьких прогалин.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового аналізу

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Органічне зростання підприємства: ресурсні передумови, управлінські механізми та стратегічні обмеження.
2. Диверсифікація діяльності як інструмент формування конкурентних переваг і підвищення стійкості підприємства.
3. Стратегічна синергія та ресурсно-компетентнісна спорідненість у процесі освоєння нових напрямів бізнесу.
4. Сучасні підходи до управління продуктовим портфелем та інноваційного оновлення продукції.
5. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації та технологічних змін.
6. Порівняльна результативність органічного зростання, диверсифікації та інтеграційних стратегій.
7. Організаційна адаптивність і стратегічна стійкість підприємств у процесі оновлення діяльності.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, наукових репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, з яких щонайменше три повинні бути працями українських дослідників, а два – публікаціями європейських авторів.

Основну увагу доцільно приділити дослідженням 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для розкриття еволюції теоретичних концепцій.

Окрему увагу приділіть працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів, присвяченим інноваційним бізнес-моделям, цифровій трансформації, антикризовому управлінню, корпоративній інтеграції та стратегічній адаптивності.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного джерела визначте досліджувану проблему, основні теоретичні положення, використані методи, наукові результати та методологічні обмеження.

Особливу увагу приділіть тому, яким чином дослідники пояснюють результативність органічного зростання, умови ефективної диверсифікації, роль стратегічної синергії, можливості оновлення продуктових портфелів і механізми трансформації бізнес-моделей.

Результати систематизуйте в аналітичній матриці (табл. 5).

Таблиця 5 – Матриця критичного аналізу сучасних наукових досліджень стратегій зростання та оновлення підприємств

Автор, рік, джерело	Наукова проблема	Теоретичний підхід і методи дослідження	Основні наукові результати	Обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після опрацювання джерел сформулюйте узагальнений висновок щодо сучасного стану наукових досліджень за обраним напрямом.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і дискусійних положень

На основі аналізу літератури виокремте щонайменше три актуальні тенденції розвитку наукових досліджень за обраним напрямом.

Визначте, які теоретичні положення мають достатнє наукове обґрунтування, які залишаються дискусійними та які потребують подальшої емпіричної перевірки.

Окремо зверніть увагу на можливі суперечності між економічною результативністю та організаційною складністю зростання, ресурсними перевагами й ризиками диверсифікації, короткостроковою прибутковістю та необхідністю інноваційного оновлення.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину, яка характеризує недостатньо пояснений теоретичний зв'язок, обмеженість наявних методів оцінювання або недостатню емпіричну дослідженість певних умов стратегічного розвитку.

Визначте дослідницьке питання, яке дозволяє конкретизувати виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином ресурсно-компетентнісна спорідненість впливає на результативність пов'язаної диверсифікації підприємств в умовах високої ринкової невизначеності?

Або:

За яких організаційних умов поєднання органічного зростання та бізнес-модельних інновацій забезпечує вищу результативність порівняно з розвитком підприємства виключно на основі наявних продуктів і ринків?

Наведені формулювання є орієнтовними прикладами. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання на основі встановленої наукової прогалини.

Після цього сформулюйте авторську позицію та визначте можливу форму очікуваного наукового внеску: уточнення теоретичного підходу, розроблення концептуальної моделі, удосконалення методики оцінювання або емпіричну перевірку недостатньо досліджених залежностей.

Етап 6. Підготовка наукової презентації або аналітичної записки

За результатами виконаної роботи підготуйте один із двох варіантів підсумкового матеріалу.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного напряму дослідження.
2. Теоретико-методологічні засади проблеми.
3. Основні наукові підходи українських і європейських дослідників.
4. Порівняльний аналіз результатів наукових досліджень.
5. Сучасні тенденції, наукові дискусії та суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.

7. Авторська позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)
Рекомендована структура:
1. Вступ. Актуальність проблематики та мета наукового аналізу.
2. Основна частина. Критичний аналіз теоретичних підходів, систематизація результатів досліджень, порівняння наукових позицій.
3. Дослідницька перспектива. Виявлення методологічних обмежень і дослідницької прогалини, формулювання авторської позиції та дослідницького питання.
4. Висновки. Основні результати аналізу та напрями подальших досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан дослідження стратегій зростання й оновлення підприємств, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи подальшого розвитку наукових підходів до управління стратегічними змінами.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу наукових публікацій та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій обґрунтовано сучасні тенденції дослідження стратегічного розвитку, визначено наукові суперечності, сформульовано дослідницьку прогалину й авторські висновки.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність використаних джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретичні підходи; обґрунтованість дослідницької прогалини; логічність авторської позиції; наукова самостійність і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають послідовний характер і забезпечують поступовий перехід від теоретичного осмислення альтернатив зростання до їх прикладного моделювання та формування самостійної науково-дослідницької позиції.

Завдання	Основний дослідницький акцент	Очікуваний результат
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення органічного зростання та диверсифікації за умов	Аргументована авторська позиція щодо вибору стратегії

Завдання	Основний дослідницький акцент	Очікуваний результат
	ресурсних обмежень	
2. Аналітично-дослідницький кейс	Розроблення та порівняння трьох сценаріїв стратегічного розвитку підприємства	Обґрунтована пріоритетна траєкторія зростання й організаційного оновлення
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних наукових підходів і визначення дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторськими висновками

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття. Відповідно до робочої навчальної програми на тему «Стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства» передбачено 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно використати для підготовки до наукової дискусії, збирання інформації про підприємство, розроблення стратегічних сценаріїв, виконання розрахунків та опрацювання сучасних наукових джерел.

Аудиторний час рекомендовано спрямувати на критичне обговорення наукових позицій, представлення результатів сценарного аналізу, порівняння альтернатив зростання та обґрунтування пріоритетної траєкторії розвитку підприємства.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність самостійно аналізувати та порівнювати стратегії органічного зростання, диверсифікації й оновлення бізнесового профілю, моделювати альтернативні сценарії розвитку підприємства, оцінювати їхню економічну та організаційну результативність, обґрунтовувати стратегічний вибір і формулювати перспективні напрями власного наукового дослідження.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність органічного зростання підприємства та яке місце воно займає в системі стратегічного менеджменту?
2. Які основні відмінності існують між органічним і неорганічним зростанням підприємства?
3. Які принципи та ресурсно-компетентнісні передумови забезпечують результативність органічного зростання?
4. Які основні форми й механізми реалізації стратегії органічного зростання підприємства?
5. Які економічні, фінансові, ринкові та організаційні показники доцільно використовувати для оцінювання органічного зростання?
6. У чому полягають основні переваги, обмеження та стратегічні ризики органічного зростання?
7. Як визначається диверсифікація діяльності підприємства та які стратегічні цілі вона може забезпечувати?

8. Які відмінності існують між пов'язаною та непов'язаною диверсифікацією?

9. Яким чином диверсифікація може впливати на рівень стратегічних ризиків і стійкість підприємства?

10. Що розуміють під стратегічною синергією та якими методами можна оцінювати її результати?

11. Які основні етапи передбачає процес створення нового напряму діяльності підприємства?

12. Яке значення мають внутрішнє підприємництво, інноваційні партнерства та організаційна автономія для розвитку нових бізнес-напрямів?

13. У чому полягає сутність продуктового портфеля підприємства та які чинники зумовлюють необхідність його оновлення?

14. Які основні напрями оновлення продуктового портфеля можуть використовуватися для забезпечення стратегічного розвитку?

15. Які можливості та обмеження має матриця BCG як інструмент стратегічного портфельного аналізу?

16. Яким чином багатокритеріальне оцінювання може використовуватися для обґрунтування перспективності окремих продуктів?

17. У чому полягають відмінності між оновленням продуктового портфеля та трансформацією бізнес-моделі підприємства?

18. Яку роль відіграють цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі в процесі стратегічного оновлення підприємства?

19. Які критерії необхідно враховувати під час порівняння стратегій органічного зростання, диверсифікації, придбання бізнесу й організаційної трансформації?

20. Як сформувати інтегровану модель вибору стратегії зростання та оновлення підприємства з урахуванням ресурсних можливостей, інноваційного потенціалу, стратегічних ризиків та очікуваних довгострокових результатів?

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.

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

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо моделювання процесів стратегічного розвитку підприємств; сформувати здатність критично оцінювати пояснювальні можливості концептуальних моделей, визначати основні чинники, змінні, взаємозв'язки та дослідницькі припущення; розвинути навички побудови концептуальних моделей, розроблення альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку й інтерпретації результатів моделювання для обґрунтування управлінських рішень в умовах цифровізації та глобалізації.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати теоретичні й методологічні підходи до стратегічного моделювання; обґрунтовувати структуру концептуальної моделі; розмежовувати залежні, незалежні, проміжні, модераторні та контрольні змінні; формулювати дослідницькі гіпотези; розробляти й порівнювати сценарії стратегічного розвитку підприємства; визначати обмеження моделей та формувати науково обґрунтовані управлінські висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Чи здатна концептуальна модель пояснити стратегічний розвиток в умовах цифровізації та глобалізації?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-концептуальні та кількісно-аналітичні підходи до моделювання стратегічного розвитку підприємств, визначати їхні пояснювальні можливості й методологічні обмеження, а також обґрунтовувати авторську наукову позицію щодо ролі концептуальних моделей у дослідженні складних стратегічних процесів.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення щодо сутності концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання стратегічного розвитку підприємств.

Особливу увагу приділіть науковим працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів, присвяченим цифровому моделюванню, глобалізації цифрової економіки та стратегічному управлінню, а також дослідженням Д. Тіса, Г. Віаля, Дж. Стермана та інших авторів,

представлених у рекомендованій літературі до лекції.

Визначте сутність понять «концептуальна модель», «стратегічний розвиток», «причинно-наслідковий зв'язок», «дослідницька гіпотеза», «математична формалізація», «сценарне моделювання», «верифікація» та «валідація моделі».

Окремо з'ясуйте, які наукові завдання може вирішувати концептуальна модель самостійно, а для яких необхідне використання кількісних даних, математичних методів або комп'ютерного моделювання.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте дві дослідницькі позиції щодо можливостей концептуального моделювання.

Позиція А – пріоритет концептуального моделювання. Концептуальна модель є достатньою теоретико-методологічною основою для пояснення логіки стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє систематизувати основні чинники, визначати очікувані взаємозв'язки, формувати дослідницькі гіпотези та пояснювати можливі механізми стратегічних змін. Її наукова цінність полягає насамперед у теоретичній узгодженості та здатності формувати нові дослідницькі припущення.

Позиція Б – необхідність математичної та емпіричної перевірки. Концептуальна модель формує лише попереднє теоретичне пояснення стратегічного розвитку, але не дозволяє самостійно встановити фактичну силу, напрям і стійкість причинно-наслідкових залежностей. Для підтвердження наукових припущень та обґрунтування управлінських рішень необхідне її доповнення кількісними даними, математичною формалізацією, статистичним оцінюванням та перевіркою результатів.

Для поглиблення аналізу встановіть, які положення зазначених позицій є взаємодоповнюваними, а які відображають принципові методологічні відмінності.

Результати критичного зіставлення підходів систематизуйте в табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення концептуального та математично-комп'ютерного моделювання стратегічного розвитку підприємства

Критерій порівняння	Концептуальне моделювання	Математичне та комп'ютерне моделювання
1	2	3
Основна наукова мета		
Теоретико-методологічна основа		
Характер представлення стратегічних процесів		
Способи визначення взаємозв'язків		
Вимоги до вихідних даних		
Можливості пояснення стратегічних		

Критерій порівняння	Концептуальне моделювання	Математичне та комп'ютерне моделювання
1	2	3
змін		
Можливості кількісного прогнозування		
Дослідження причинно-наслідкових залежностей		
Можливості сценарного аналізу		
Перевірюваність дослідницьких припущень		
Основні наукові переваги		
Методологічні обмеження		
Доцільність використання в умовах невизначеності		

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство впроваджує інтегровану цифрову систему управління, модернізує інформаційну інфраструктуру та розширює співпрацю з міжнародними партнерами.

Керівництво підприємства очікує, що цифровізація сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню якості управлінських рішень, скороченню операційних витрат та зміцненню конкурентних позицій.

Водночас міжнародна інтеграція створює додаткові можливості для розвитку, але супроводжується валютними, логістичними та ринковими ризиками.

Дослідник пропонує концептуальну модель:

Цифровізація управлінських процесів → підвищення організаційної адаптивності → зростання результативності стратегічного розвитку підприємства.

Додатково передбачається, що інтенсивність міжнародної інтеграції та рівень зовнішньої невизначеності можуть змінювати характер зазначених взаємозв'язків.

На основі цієї ситуації визначте, чи достатньо запропонованої логіки для пояснення стратегічного розвитку підприємства.

Встановіть, які змінні необхідно додати до моделі, які причинні припущення потребують теоретичного обґрунтування та які альтернативні пояснення результативності можуть існувати.

Окремо проаналізуйте можливість зворотного зв'язку: економічно результативніші підприємства можуть мати більше ресурсів для цифровізації.

Етап 4. Визначення наукових обмежень концептуальної моделі

На основі проведеного аналізу визначте, які характеристики стратегічного розвитку можуть бути відображені концептуально, але потребують додаткового кількісного оцінювання.

Особливу увагу приділіть проблемам вимірювання організаційної адаптивності, розмежування цифрової зрілості та інноваційної спроможності, визначення часових затримок і врахування зовнішніх

некерованих чинників.

Обґрунтуйте, чому наявність логічного зв'язку між елементами концептуальної моделі ще не означає емпіричного підтвердження відповідної закономірності.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

Сформулюйте власну позицію щодо пояснювальних можливостей концептуальних моделей стратегічного розвитку підприємств.

Авторська позиція повинна містити чітку наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований контраргумент та висновок щодо умов ефективного використання концептуального моделювання.

Окремо визначте, за яких дослідницьких умов концептуальна модель може бути самостійним науковим результатом, а за яких її необхідно доповнювати математичними, економетричними або імітаційними методами.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте свою позицію та візьміть участь в обговоренні таких питань:

1. Чи може концептуальна модель відображати складність стратегічного розвитку підприємства без математичної формалізації?
2. Яким чином цифровізація та глобалізація змінюють вимоги до побудови концептуальних моделей?
3. Чи можна вважати концептуальну модель науково обґрунтованою без її емпіричної перевірки?
4. Які методологічні ризики виникають під час надмірного ускладнення моделі та включення великої кількості змінних?
5. Чи завжди використання математичних методів підвищує наукову цінність моделі?
6. Яким чином можна забезпечити перехід від концептуального пояснення стратегічного розвитку до перевірюваної математичної або комп'ютерної моделі?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення підходів, результати аналізу умовної дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина критичного аналізу; коректність використання наукової термінології; здатність розмежовувати теоретичні припущення й емпірично підтверджені залежності; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів; здатність визначати методологічні обмеження моделей і брати участь у науковій дискусії.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Побудова концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства та сценарне оцінювання управлінських альтернатив»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно будувати концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства, визначати її основні чинники, змінні, взаємозв'язки та припущення, розробляти альтернативні сценарії цифрового й міжнародного розвитку, здійснювати кількісне оцінювання можливих результатів і формувати обґрунтовані управлінські висновки.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть виступати фінансова й управлінська звітність, офіційні корпоративні матеріали, галузева статистика, інформація про цифрові технології та міжнародну діяльність підприємства, а також результати власних досліджень.

Необхідно розробити концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобалізації, визначити її основні складові, сформулювати дослідницькі припущення та здійснити сценарне порівняння можливих управлінських рішень.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Діагностика стратегічного стану підприємства

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, визначивши його основні види діяльності, продуктовий профіль, ринкову позицію, технологічні можливості та ресурсні обмеження.

Проаналізуйте рівень використання цифрових технологій, особливості інформаційного забезпечення управлінських процесів, інноваційну активність і характер міжнародної економічної взаємодії.

Особливу увагу приділіть цифровій зрілості, експортно-імпортній залежності, організаційній адаптивності й наявним стратегічним ризикам.

На основі отриманих результатів сформулюйте одну основну стратегічну проблему, розв'язання якої потребує побудови концептуальної моделі.

Етап 2. Визначення мети та меж моделювання

Сформулюйте мету концептуального моделювання, встановивши, які процеси, взаємозв'язки або результати необхідно пояснити.

Визначте об'єкт моделювання, основні управлінські процеси, часовий горизонт, інформаційну основу та очікувані результати

дослідження.

Окремо встановіть, які чинники можуть контролюватися керівництвом підприємства, а які характеризують зовнішні умови його діяльності.

Наприклад, управлінськими змінними можуть бути інвестиції в цифровізацію, організаційні зміни й розвиток компетентностей персоналу, тоді як валютні коливання, міжнародний попит і геополітичні ризики переважно належать до зовнішніх чинників.

Етап 3. Формування системи змінних концептуальної моделі

На основі результатів діагностики визначте основні змінні, які можуть пояснювати стратегічний розвиток підприємства.

Доцільно виокремити незалежні, залежні, проміжні, модераторні та контрольні змінні.

Для кожної змінної сформулюйте економіко-управлінський зміст, визначте можливі показники вимірювання та джерела інформації.

Результати систематизуйте в табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця визначення та операціоналізації змінних концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства

Тип змінної	Назва змінної	Економіко-управлінський зміст	Показники вимірювання	Джерела даних
1	2	3	4	5
Незалежна				
Незалежна				
Проміжна				
Модераторна				
Контрольна				
Залежна				
Залежна (за потреби)				

Після заповнення таблиці перевірте, чи не дублюють окремі змінні одна одну за економічним змістом та чи існує можливість їхнього об'єктивного або обґрунтованого експертного вимірювання.

Етап 4. Побудова концептуальної моделі стратегічного розвитку

На основі визначених змінних розробіть власну концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства.

Модель повинна відображати основні чинники цифровізації та глобалізації, механізми їхнього впливу, управлінські рішення та очікувані результати розвитку.

Для побудови моделі можна використовувати структурні схеми, причинно-наслідкові діаграми або інші інструменти концептуального представлення.

Прикладом початкової дослідницької логіки може виступати така послідовність: цифрова зрілість і міжнародна інтеграція; розвиток організаційних та інноваційних здатностей; підвищення результативності стратегічного розвитку підприємства.

При цьому зовнішня невизначеність і ресурсно-компетентнісні обмеження можуть змінювати характер зазначених залежностей.

Однак запропонована схема є лише орієнтовним прикладом. Аспірант повинен сформувати власну модель відповідно до специфіки підприємства та предмета дослідження.

У графічному представленні необхідно забезпечити чітке розмежування прямих, опосередкованих і модераторних зв'язків.

Під кожним основним зв'язком надайте коротке пояснення його економічного змісту.

Етап 5. Формування дослідницьких гіпотез і припущень

На основі побудованої моделі сформулюйте щонайменше три дослідницькі гіпотези щодо взаємозв'язків між основними змінними.

Наприклад:

H1. Рівень цифрової зрілості підприємства позитивно пов'язаний з його організаційною адаптивністю.

H2. Організаційна адаптивність позитивно пов'язана з результативністю стратегічного розвитку підприємства.

H3. Інтенсивність міжнародної інтеграції змінює характер зв'язку між цифровою зрілістю та стратегічною результативністю підприємства.

Наведені гіпотези мають навчальний характер і не є підтвердженими емпіричними результатами.

Для власної моделі необхідно обґрунтувати кожну гіпотезу на основі опрацьованої наукової літератури.

Окремо сформулюйте основні припущення, на яких ґрунтуватиметься подальший сценарний аналіз.

Результати представте в табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця взаємозв'язків і дослідницьких припущень концептуальної моделі

Позначення	Дослідницька гіпотеза або припущення	Очікуваний характер зв'язку	Теоретичне обґрунтування	Спосіб перевірки
1	2	3	4	5
H1				
H2				
H3				
H4 (за потреби)				
A1 — модельне припущення				
A2 — модельне припущення				

Після заповнення таблиці проаналізуйте можливість альтернативних пояснень установлених зв'язків і визначте, які чинники можуть впливати на достовірність моделі.

Етап 6. Визначення стратегічних альтернатив для сценарного моделювання

Розробіть щонайменше дві стратегічні альтернативи розвитку підприємства, які мають різний управлінський зміст.

Наприклад, одна альтернатива може передбачати цифрову модернізацію внутрішніх процесів, а друга – поєднання цифрової трансформації з розширенням міжнародної ринкової присутності.

Для кожної альтернативи визначте стратегічну мету, управлінські заходи, необхідні ресурси, очікувані результати та основні ризики.

Важливо, щоб альтернативи були спрямовані на розв'язання спільної стратегічної проблеми та порівнювалися за однаковим часовим горизонтом.

Етап 7. Розроблення сценаріїв зовнішнього середовища

Для кожної стратегічної альтернативи сформуйте три сценарії розвитку зовнішніх умов:

Базовий сценарій передбачає реалізацію найбільш обґрунтованих припущень щодо цифрових, ринкових, ресурсних і міжнародних умов діяльності підприємства.

Сприятливий сценарій передбачає покращення ринкового попиту, доступності фінансування, міжнародних логістичних можливостей та результативності цифрових змін.

Стресовий сценарій характеризує можливість виникнення негативних відхилень, зокрема скорочення попиту, зростання вартості ресурсів, валютних коливань або порушення міжнародного постачання.

Для формалізації сценаріїв визначте основні зовнішні параметри та їхні можливі значення.

Результати представте в табл. 4.

Таблиця 4 – Матриця параметрів сценарного моделювання стратегічного розвитку підприємства

Параметр моделювання	Базовий сценарій	Сприятливий сценарій	Стресовий сценарій
1	2	3	4
Темпи зміни ринкового попиту			
Динаміка міжнародного попиту			
Валютні умови			
Зміна вартості ресурсів			
Логістичні обмеження			
Результативність цифрових інвестицій			
Тривалість реалізації змін			
Ризики операційної діяльності			

Важливо забезпечити внутрішню логічну узгодженість сценаріїв. Наприклад, зміна валютних умов може одночасно впливати на експортні доходи та імпортні витрати, тому ці наслідки необхідно враховувати комплексно.

Етап 8. Кількісне оцінювання результатів стратегічних сценаріїв

На основі розробленої концептуальної моделі та сформованих припущень визначте очікувані результати кожної стратегічної

альтернативи за трьох сценаріїв зовнішнього середовища.

Залежно від доступності даних можуть використовуватися прогноз доходів, операційного прибутку, продуктивності, грошових потоків, інвестиційних витрат або інших релевантних показників.

За наявності достатньої інформації можна застосувати показник чистої приведеної вартості:

$$NPV_{a,s} = -I_{0,a} + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_{a,s,t}}{(1+r_a)^t},$$

де $NPV_{a,s}$ – чиста приведена вартість стратегічної альтернативи a за сценарієм s;

$I_{0,a}$ – початкові інвестиції;

$CF_{a,s,t}$ – прогнозований чистий грошовий потік;

r_a – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

Для порівняння результатів необхідно використовувати узгоджений часовий горизонт і зіставні правила формування грошових потоків.

Якщо фактичних даних недостатньо, допускається використання умовних значень, але такі розрахунки повинні бути чітко визначені як навчальні сценарні оцінки, а не як фактичні або емпірично підтверджені результати підприємства.

Для систематизації результатів використайте табл. 5.

Таблиця 5 – Результати сценарного оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Показник	Альтернатива А: базовий	А: сприятливий	А: стресовий	Альтернатива Б: базовий	Б: сприятливий	Б: стресовий
1	2	3	4	5	6	7
Початкові інвестиції						
Прогнозований дохід						
Операційний результат						
Чистий грошовий потік						
NPV (за наявності даних)						
Показник продуктивності						
Основний стратегічний ризик						
Загальна стратегічна оцінка						

За результатами розрахунків визначте, яка альтернатива має найвищу очікувану результативність та яка краще зберігає прийнятні результати за несприятливих умов.

Етап 9. Аналіз чутливості та перевірка обґрунтованості моделі

Визначте щонайменше два параметри, зміна яких може суттєво впливати на результати стратегічного моделювання.

Наприклад, такими параметрами можуть бути темпи зростання попиту, обсяг цифрових інвестицій, тривалість реалізації проєкту або зміна вартості імпортних ресурсів.

Проаналізуйте, як зміна відповідних параметрів впливає на порівняльну результативність стратегічних альтернатив.

Окремо перевірте, чи узгоджуються результати сценарного моделювання з логікою побудованої концептуальної моделі.

Визначте, які припущення потребують додаткового емпіричного підтвердження та які обмеження необхідно враховувати під час інтерпретації розрахунків.

Етап 10. Обґрунтування управлінського рішення та формування наукових висновків

На основі результатів моделювання сформулюйте аргументований висновок щодо найбільш доцільної стратегічної альтернативи розвитку підприємства.

Обґрунтуйте свій вибір з урахуванням економічних результатів, ресурсної здійсненності, цифрової та організаційної готовності, міжнародних можливостей і стратегічних ризиків.

Визначте, які управлінські заходи необхідні для реалізації обраної траєкторії розвитку та які показники доцільно використовувати для контролю результативності.

Окремо сформулюйте одне дослідницьке питання, що виникло в процесі моделювання, та визначте потенційний авторський науковий внесок. Він може бути пов'язаний з удосконаленням структури концептуальної моделі, уточненням механізмів впливу цифровізації або глобалізації, розвитком методики сценарного оцінювання чи формуванням нових наукових припущень щодо стратегічної адаптивності підприємств.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить характеристику підприємства, сформульовану стратегічну проблему, концептуальну модель, систему змінних, дослідницькі гіпотези та припущення, розроблені стратегічні альтернативи, сценарні розрахунки й аргументовані управлінські висновки.

Обов'язковими складовими кейсу є графічне представлення концептуальної моделі, матриця змінних, матриця гіпотез, сценарна таблиця та результати порівняльного оцінювання стратегічних

альтернатив.

Критерії оцінювання: відповідність моделі стратегічній проблемі підприємства; теоретична обґрунтованість змінних і взаємозв'язків; чіткість дослідницьких припущень; логічність сценаріїв; коректність розрахунків; здатність інтерпретувати результати; обґрунтованість управлінського вибору та наукова самостійність висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання стратегічного розвитку підприємств»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових досліджень із проблем концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання стратегічного розвитку підприємств; розвинути здатність визначати актуальні методологічні дискусії, наукові обмеження та перспективні напрями формування авторського наукового внеску.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового дослідження

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Концептуальне моделювання стратегічного розвитку підприємств: теоретичні засади, пояснювальні можливості та методологічні обмеження.
2. Моделювання впливу цифрової зрілості на стратегічну результативність підприємств.
3. Глобалізаційні чинники у математичних та імітаційних моделях стратегічного розвитку.
4. Системно-динамічне моделювання ресурсних і організаційних процесів розвитку підприємств.
5. Використання цифрових двійників для обґрунтування стратегічних управлінських рішень.
6. Сценарне моделювання та оцінювання стратегічних альтернатив в умовах економічної невизначеності.
7. Економетричне моделювання взаємозв'язків між цифровізацією, організаційною адаптивністю та конкурентоспроможністю підприємств.
8. Використання штучного інтелекту й аналітики даних у системі стратегічного моделювання та підтримки управлінських рішень.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських та європейських університетів і фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три мають представляти українські дослідження, а два – праці європейських авторів.

Основну увагу приділіть дослідженням 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для розкриття методології моделювання.

Особливо доцільно опрацювати рекомендовані в робочій програмі та силабусі праці Т. Ф. Рябоволик та її співавторів, зокрема дослідження цифрового моделювання механічних процесів у стратегічному управлінні машинобудівним підприємством, впливу глобалізаційних тенденцій цифрової економіки на менеджмент підприємств і цифрової трансформації в умовах воєнних викликів.

Для методологічного поглиблення варто використати дослідження Дж. Стермана, Г. Віаля, Д. Тіса, а також сучасні європейські праці щодо цифрових двійників, комп'ютерного моделювання та підтримки управлінських рішень.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте досліджувану наукову проблему, теоретико-методологічну основу, тип використаної моделі, основні змінні, методи перевірки та отримані результати.

Особливу увагу приділіть тому, чи містить дослідження лише концептуальне пояснення, чи його положення підтверджено математичними розрахунками, емпіричними даними або імітаційними експериментами.

Оцініть, наскільки результати досліджень можуть бути використані для моделювання стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. Результати систематизуйте в табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень моделювання стратегічного розвитку підприємств

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Тип моделі та використані методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після опрацювання джерел узагальніть, які підходи до стратегічного моделювання переважають у сучасних дослідженнях та які з них мають найбільший потенціал для розв'язання проблем стратегічного розвитку підприємств.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій та методологічних суперечностей

На основі аналізу літератури виокремте щонайменше три сучасні тенденції розвитку наукових досліджень за обраним напрямом.

Визначте, які теоретичні положення мають достатнє обґрунтування, які залишаються дискусійними та які потребують додаткової емпіричної або математичної перевірки.

Особливу увагу приділіть таким методологічним проблемам, як співвідношення складності моделі та її пояснювальної спроможності, вибір показників цифровізації, оцінювання впливу глобалізаційних чинників, розмежування кореляційних і причинних зв'язків, перевірка стійкості прогнозів та інтерпретація результатів комп'ютерного моделювання.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Вона може бути пов'язана з недостатньою теоретичною обґрунтованістю взаємозв'язків, обмеженістю методів вимірювання окремих змінних, недостатньою емпіричною перевіркою моделей або неврахуванням специфічних умов діяльності українських підприємств.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену наукову проблему.

Наприклад:

Яким чином організаційна адаптивність опосередковує зв'язок між цифровою зрілістю підприємства та результативністю його стратегічного розвитку в умовах високої зовнішньої невизначеності?

Або:

За яких умов системно-динамічне моделювання дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів між цифровою трансформацією та розвитком міжнародної діяльності підприємства?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання на основі критичного аналізу наукових джерел.

Окремо визначте потенційну форму авторського наукового внеску: уточнення концептуальної моделі, розвиток системи показників, удосконалення методики моделювання, розроблення нового сценарного підходу або емпіричну перевірку недостатньо досліджених залежностей.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного напряму дослідження.
2. Теоретико-методологічні засади стратегічного моделювання.
3. Основні підходи українських і європейських дослідників.
4. Порівняльний аналіз концептуальних, математичних і комп'ютерних моделей.
5. Сучасні наукові тенденції та методологічні обмеження.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність проблеми, мета та предмет наукового аналізу.
2. Основна частина. Критичний аналіз сучасних наукових підходів, характеристика концептуальних і математичних моделей, порівняння результатів досліджень.
3. Дослідницька перспектива. Визначення методологічних обмежень, формулювання дослідницької прогалини й авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів та перспективи подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні характеризувати сучасний стан розвитку методів стратегічного моделювання, основні теоретико-методологічні проблеми їх використання та перспективи подальших досліджень у сфері стратегічного й інноваційного менеджменту.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна розвинути або перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових публікацій та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано наукові підходи до моделювання стратегічного розвитку підприємств, визначено основні методологічні суперечності, сформульовано дослідницьку прогалину й обґрунтовано авторську наукову позицію.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти концептуальні та кількісні підходи; коректність оцінювання методологічних обмежень;

обґрунтованість дослідницької прогалини; самостійність авторських висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток дослідницьких компетентностей аспірантів: від критичного аналізу наукових підходів до моделювання стратегічних процесів — до побудови власної концептуальної моделі, сценарного оцінювання стратегічних альтернатив та визначення перспектив подальших наукових досліджень.

Для узагальнення основних результатів виконання практичної роботи доцільно використати табл. 7.

Таблиця 7 – Узагальнення змісту та очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	Основний дослідницький акцент	Очікуваний результат
1	2	3
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення пояснювальних можливостей концептуального та математично-комп'ютерного моделювання	Аргументована авторська позиція щодо ролі концептуальних моделей у стратегічному менеджменті
2. Аналітично-дослідницький кейс	Побудова концептуальної моделі, визначення змінних, формування гіпотез і сценарне оцінювання альтернатив	Концептуальна модель і обґрунтована пріоритетна стратегічна траєкторія розвитку підприємства
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних досліджень та визначення наукових прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни на тему 5 «Моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації» передбачено 4 години лекцій, 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно використати для попереднього опрацювання наукових джерел, підготовки до дискусії, збирання інформації про підприємство, розроблення концептуальної моделі та виконання сценарних розрахунків.

Аудиторний час рекомендовано спрямувати на критичне обговорення методологічних можливостей моделювання, презентацію концептуальних моделей, аналіз припущень і взаємозв'язків, захист результатів сценарного оцінювання та формулювання науково обґрунтованих управлінських висновків.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися графічним представленням концептуальної моделі, а могли пояснити економіко-управлінський зміст кожного зв'язку, визначити спосіб вимірювання змінних та обґрунтувати можливість перевірки сформульованих припущень.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність самостійно формувати концептуальні моделі стратегічного розвитку підприємств, визначати та обґрунтовувати їхні змінні, причинні припущення і взаємозв'язки, здійснювати сценарне оцінювання стратегічних альтернатив та використовувати результати моделювання для формування науково обґрунтованих управлінських рішень в умовах цифровізації та глобалізації.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає сутність моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства та яке його місце в сучасній системі стратегічного менеджменту?
2. Яким чином цифровізація змінює інформаційні, технологічні та методологічні можливості стратегічного моделювання?
3. Які основні глобалізаційні чинники необхідно враховувати під час побудови моделей стратегічного розвитку підприємств?
4. Які принципові відмінності існують між концептуальними, математичними, економетричними, імітаційними та оптимізаційними моделями?
5. Які методологічні принципи повинні забезпечувати наукову обґрунтованість моделей стратегічного розвитку підприємства?
6. У чому полягає сутність концептуальної моделі та які основні етапи її побудови?
7. Які функції виконують незалежні, залежні, проміжні, модераторні та контрольні змінні в моделі стратегічного розвитку?
8. Що розуміють під операціоналізацією змінних і які вимоги висуваються до формування системи показників?
9. Яким чином можна сформулювати та обґрунтувати дослідницькі гіпотези щодо впливу цифровізації та глобалізації на стратегічну результативність підприємства?
10. У чому полягають відмінності між статистичним зв'язком, прогнозною залежністю та причинно-наслідковим впливом?
11. Які можливості та обмеження має економетричне моделювання чинників стратегічного розвитку підприємств?
12. Яким чином оптимізаційні моделі використовуються для обґрунтування розподілу ресурсів між стратегічними альтернативами?
13. У чому полягає сутність системно-динамічного моделювання та яке значення мають зворотні зв'язки й часові затримки?
14. Які основні можливості імітаційного моделювання та методу Монте-Карло в дослідженні стратегічних ризиків?
15. Що таке цифровий двійник і яким чином результати його використання можуть інтегруватися в систему стратегічного управління підприємством?

16. Які комп'ютерні інструменти доцільно використовувати для концептуального, економетричного, оптимізаційного та імітаційного моделювання?

17. Які методи можуть застосовуватися для порівняння економічної результативності альтернативних стратегічних сценаріїв?

18. У чому полягають відмінності між верифікацією, валідацією, калібруванням і перевіркою стійкості результатів моделі?

19. Яке значення мають сценарний аналіз, стрес-тестування та аналіз чутливості для обґрунтування управлінських рішень?

20. Яким чином результати концептуального, математичного й комп'ютерного моделювання можуть використовуватися для формування інтегрованої системи стратегічного та інноваційного розвитку підприємства?

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.

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

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо управління реалізацією стратегії розвитку підприємства; сформувати здатність критично оцінювати причини невідповідності між стратегічними планами та фактичними результатами; розвинути навички трансформації стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення, програми й проєкти, розподілу повноважень і відповідальності, формування ресурсного забезпечення, розроблення дорожніх карт, системи показників контролю та механізмів адаптивного коригування стратегії в умовах цифровізації та глобалізації.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично зіставляти теоретичні підходи до реалізації стратегій; визначати організаційні, ресурсні, кадрові й інформаційні передумови їх виконання; розробляти дорожні карти стратегічних змін; формувати матриці відповідальності; обґрунтовувати показники стратегічного контролю; оцінювати ризики та діагностувати причини розриву між запланованими і фактичними результатами; формулювати авторські наукові висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Чому навіть науково обґрунтовані стратегії не завжди реалізуються?»

Мета завдання: сформувати здатність критично аналізувати теоретико-методологічні підходи до управління реалізацією стратегії підприємства, встановлювати причини невідповідності між стратегічними цілями й фактичними результатами, оцінювати значення організаційної узгодженості, ресурсного забезпечення, цифрової координації та управлінської адаптивності, а також обґрунтовувати власну наукову позицію щодо механізмів підвищення результативності стратегічного виконання.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення сучасного стратегічного менеджменту, присвячені взаємозв'язку між формуванням стратегії, організаційними механізмами її реалізації та фактичною результативністю підприємства.

Особливу увагу приділіть працям Р. Каплана та Д. Нортона щодо збалансованої системи показників і стратегічного координування, Д.

Салла та співавторів щодо причин невиконання стратегій, Д. Тіса щодо динамічних здатностей, а також дослідженням Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук та інших українських науковців, присвяченим організаційним змінам, цифровізації, антикризовому управлінню та стратегічній стійкості.

Визначте сутність понять «реалізація стратегії», «організаційна узгодженість», «стратегічне координування», «каскадування стратегічних цілей», «управлінська відповідальність», «стратегічний контроль», «стратегічний розрив» та «адаптивне коригування стратегії».

Окремо встановіть принципову відмінність між якістю стратегічного планування та результативністю виконання стратегії.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо основних причин невиконання стратегій.

Позиція А – пріоритет стратегічного планування та управлінського контролю. Результативність реалізації стратегії передусім залежить від чіткості визначених цілей, правильності їх декомпозиції, наявності планів, бюджетів, відповідальних виконавців і показників контролю. Основною причиною невиконання стратегії є недостатня формалізація управлінських рішень або порушення виконавської дисципліни.

Позиція Б – пріоритет організаційної узгодженості та ресурсно-компетентнісного забезпечення. Навіть детально розроблена стратегія не може бути результативно реалізована без відповідної організаційної структури, узгоджених повноважень, достатніх ресурсів, компетентностей персоналу, мотивації та міжфункціональної взаємодії. Основні причини невиконання пов'язані з невідповідністю між стратегічними завданнями та фактичною управлінською спроможністю підприємства.

Позиція В – пріоритет стратегічної адаптивності. За умов цифровізації, глобалізації та високої зовнішньої невизначеності надмірна орієнтація на жорстке виконання початкового плану може знижувати результативність стратегічного розвитку. Важливішою стає здатність підприємства своєчасно виявляти зміни, переглядати управлінські припущення, перерозподіляти ресурси й адаптувати способи реалізації стратегії.

Для критичного зіставлення зазначених позицій заповніть аналітичну матрицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення наукових підходів до управління реалізацією стратегії підприємства

Критерій порівняння	Планово-контрольний підхід	Організаційно-ресурсний підхід	Адаптивний підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Головні чинники успішної реалізації			
Роль стратегічного планування			
Значення організаційної структури			
Роль ресурсів і компетентностей			
Характер розподілу відповідальності			
Значення цифрових технологій			
Підходи до стратегічного контролю			
Реагування на зовнішні зміни			
Пояснення причин стратегічного розриву			
Основні наукові переваги			
Методологічні обмеження			
Доцільність в умовах невизначеності			

Після заповнення таблиці визначте, чи можуть зазначені підходи використовуватися в межах єдиної інтегрованої системи стратегічного управління.

Етап 3. Аналіз умовної управлінської ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство розробило науково обґрунтовану трирічну стратегію цифрової модернізації та розширення міжнародної діяльності.

Стратегія передбачала підвищення продуктивності, інтеграцію корпоративних інформаційних систем, удосконалення логістики та збільшення частки експорту.

Проте після першого року реалізації було встановлено, що значна частина стратегічних заходів виконується із затримками, окремі підрозділи дублюють управлінські функції, цифрові системи недостатньо інтегровані, а працівники не повністю підготовлені до нових технологій.

Додатково міжнародні логістичні обмеження та зміни зовнішнього попиту спричинили відхилення від початкових стратегічних прогнозів.

На основі цієї ситуації визначте, які проблеми виникли на етапі стратегічного планування, які – під час організаційного забезпечення реалізації, а які пов'язані зі змінами зовнішнього середовища.

Обґрунтуйте, які з виявлених проблем можна усунути шляхом удосконалення управлінських процедур, а які можуть потребувати перегляду стратегічних припущень.

Етап 4. Діагностика основних причин стратегічного розриву

Сформуйте причинно-наслідкову структуру проблем, які зумовили невиконання стратегії в розглянутій ситуації.

Виокремте стратегічно-методологічні, організаційні, ресурсні, кадрові, цифрово-інформаційні та зовнішні чинники.

Для кожної групи визначте можливі наслідки та запропонуйте напрями управлінського реагування.

Особливу увагу приділіть розмежуванню зовнішніх проявів проблеми та її першопричин.

Наприклад, низький рівень використання цифрової системи може бути наслідком не лише недостатньої мотивації працівників, а й помилок у проєктуванні бізнес-процесів, організації навчання або розподілі відповідальності.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте власну позицію щодо причин, через які навіть науково обґрунтовані стратегії можуть залишатися нереалізованими.

Авторська позиція повинна включати чітко сформульовану наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований контраргумент і висновок щодо умов забезпечення результативного стратегічного виконання.

Окремо запропонуйте власний підхід до розмежування помилок реалізації стратегії та необхідності її обґрунтованого стратегічного коригування.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте сформовану авторську позицію й аргументовано обговоріть такі питання:

1. Чи є якісне стратегічне планування достатньою передумовою успішної реалізації стратегії?
2. Що має більше значення для стратегічного виконання: управлінська дисципліна чи організаційна адаптивність?
3. Чому чіткий розподіл відповідальності не завжди гарантує досягнення стратегічних результатів?
4. Чи здатна цифровізація управлінських процесів самостійно усунути стратегічний розрив?
5. За яких умов відхилення від початкового стратегічного плану може бути ознакою результативного управління?
6. Яким чином можна поєднати стратегічний контроль, організаційну гнучкість та управління ризиками?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення підходів, результати аналізу умовної ситуації та аргументовану авторську позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина критичного аналізу; коректність використання наукової термінології; здатність розмежовувати причини

стратегічного розриву; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів і контраргументів; здатність визначати умови ефективної реалізації стратегії.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення дорожньої карти реалізації стратегії підприємства, розподіл відповідальності та діагностика ризиків стратегічного розриву»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно проєктувати механізм реалізації стратегії розвитку підприємства, забезпечувати трансформацію стратегічних цілей у конкретні програми й управлінські дії, розробляти дорожню карту стратегічних змін, визначати повноваження та відповідальність виконавців, обґрунтовувати ресурсні потреби, формувати систему показників контролю й оцінювати ризики виникнення розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть бути фінансова й управлінська звітність, офіційні корпоративні матеріали, дані про організаційну структуру, інформація щодо стратегічних програм і проєктів, результати опитувань керівників та власні аналітичні дослідження.

Якщо підприємство має затверджену стратегію розвитку, доцільно використати її як основу виконання кейсу.

За відсутності формалізованої стратегії аспірант повинен визначити одну перспективну стратегічну ціль, обґрунтувати її відповідність можливостям підприємства та розробити навчальну модель реалізації.

Основне завдання кейсу: сформувати цілісний організаційно-управлінський механізм реалізації обраної стратегії підприємства, який охоплюватиме дорожню карту, розподіл відповідальності, ресурсний план, показники контролю, реєстр ризиків і процедури коригування стратегічних відхилень.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Діагностика стратегічного стану підприємства та визначення основної цілі розвитку

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, визначивши основні види діяльності, ринкове позиціонування, організаційну структуру, ресурсні можливості й особливості цифрового забезпечення управління.

Оцініть поточний стан реалізації стратегічних змін, наявність формалізованих програм розвитку, способи розподілу відповідальності та використання показників управлінського контролю.

На основі проведеної діагностики визначте одну пріоритетну стратегічну ціль. Вона може бути пов'язана з підвищенням продуктивності, цифровою трансформацією, технологічною модернізацією, розвитком міжнародних ринків або оновленням бізнес-моделі.

Сформулюйте ціль з урахуванням очікуваного результату, кількісного або якісного критерію її досягнення, строку реалізації та необхідних передумов.

Окремо визначте основну проблему, яка може перешкоджати практичному досягненню цієї цілі.

Етап 2. Декомпозиція стратегічної цілі на управлінські програми та проєкти

На основі сформульованої стратегічної цілі визначте основні функціональні напрями її реалізації.

Розробіть систему взаємопов'язаних програм, проєктів та управлінських заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Для кожного напряму встановіть зміст управлінських змін, очікуваний безпосередній результат і потенційний внесок у досягнення загальної стратегічної цілі.

Наприклад, стратегія підвищення продуктивності підприємства може включати технологічну модернізацію, цифровізацію управління виробництвом, розвиток компетентностей персоналу та вдосконалення операційних процесів.

Визначте, які заходи можуть виконуватися паралельно, а які мають послідовний характер і залежать від завершення попередніх робіт.

Етап 3. Розроблення дорожньої карти реалізації стратегії

Сформуйте дорожню карту реалізації обраної стратегії на період від одного до трьох років залежно від характеру стратегічної цілі.

Для кожного етапу визначте основні заходи, відповідальних виконавців, необхідні ресурси, терміни реалізації, взаємозалежності та контрольні результати.

Особливу увагу приділіть визначенню критичних етапів, невиконання яких може спричинити затримку всієї стратегічної програми.

Для систематизації дорожньої карти використайте табл. 2.

Таблиця 2 – Дорожня карта реалізації стратегії розвитку підприємства

Етап реалізації	Основні управлінські заходи	Відповідальні	Необхідні ресурси	Період реалізації	Контрольний результат
1	2	3	4	5	6
1. Стратегічна підготовка					
2. Організаційне проєктування					
3. Ресурсне забезпечення					
4. Підготовка персоналу та процесів					
5. Пілотна реалізація змін					
6. Масштабування стратегічних заходів					
7. Моніторинг та оцінювання результатів					
8. Коригування та організаційне навчання					

Після заповнення таблиці побудуйте графічне представлення дорожньої карти, відобразивши послідовність етапів, основні контрольні точки та взаємозалежності між заходами.

Окремо обґрунтуйте, які етапи визначають загальний строк реалізації стратегії та які ризики можуть спричинити їх затримку.

Етап 4. Формування організаційного механізму та розподіл відповідальності

Проаналізуйте чинну організаційну структуру підприємства та визначте, які підрозділи повинні брати участь у реалізації стратегічної програми.

Встановіть основні управлінські ролі, повноваження та відповідальність виконавців.

Особливу увагу приділіть міжфункціональній взаємодії, визначенню відповідальних за результати та уникненню дублювання управлінських функцій.

Для формалізації відповідальності використайте матрицю RACI (табл. 3).

Таблиця 3 – Матриця RACI для розподілу відповідальності за реалізацію стратегічних заходів підприємства

Стратегічне завдання	Керівник підприємства	Керівник стратегічної програми	Фінансовий підрозділ	Функціональний підрозділ	IT-служба	HR-служба
1	2	3	4	5	6	7
Затвердження стратегічної програми						
Формування ресурсного бюджету						
Розроблення дорожньої карти						
Підготовка цифрової інфраструктури						
Реалізація організаційних змін						
Розвиток компетентностей персоналу						
Моніторинг виконання						
Коригування стратегічних заходів						

Після побудови матриці перевірте, чи відповідають установлені повноваження фактичним управлінським можливостям виконавців.

Окремо визначте, які організаційні конфлікти можуть виникати під час реалізації стратегії та які механізми координації доцільно використовувати для їх запобігання.

Етап 5. Обґрунтування ресурсного забезпечення стратегічних змін

Визначте необхідні фінансові, матеріально-технічні, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні ресурси для реалізації дорожньої карти.

Оцініть наявні ресурси підприємства й визначте додаткові потреби.

Особливу увагу приділіть можливим обмеженням фінансування, дефіциту цифрових компетентностей, технологічним залежностям і потребі в залученні зовнішніх партнерів.

Сформуйте ресурсний план, який передбачатиме джерела фінансування, орієнтовний розподіл ресурсів між етапами, резервні можливості та критерії контролю ефективності їх використання.

Окремо визначте, які заходи мають критичне значення для досягнення стратегічної цілі та повинні забезпечуватися ресурсами першочергово.

Етап 6. Формування системи показників контролю реалізації стратегії

Розробіть систему ключових показників результативності (KPI), які дозволятимуть оцінювати виконання стратегічної програми.

Визначте не лише показники безпосереднього виконання заходів, а й показники фактичних стратегічних результатів.

Доцільно розмежовувати показники процесу, результатів проєктів і довгострокових стратегічних ефектів.

Для кожного показника визначте планове значення, спосіб розрахунку, джерело інформації, періодичність контролю та відповідального за моніторинг.

Результати представте в табл. 4.

Таблиця 4 – Система показників контролю реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегічна ціль або напрям	Показник контролю (KPI)	Планове значення	Джерело даних	Періодичність оцінювання	Відповідальний
1	2	3	4	5	6
Виконання стратегічних проєктів					
Ресурсне забезпечення					
Цифрова інтеграція процесів					
Організаційна готовність					
Підвищення продуктивності					
Економічна результативність					
Міжнародний розвиток (за потреби)					
Організаційна стійкість					

Після заповнення таблиці визначте, які показники мають випереджальний характер і можуть сигналізувати про ризики до появи негативних стратегічних результатів.

Окремо встановіть показники, які відображатимуть уже досягнуті економічні та організаційні ефекти.

Етап 7. Ідентифікація й оцінювання ризиків стратегічного розриву

Визначте основні ризики, які можуть перешкоджати своєчасному та результативному виконанню стратегічної програми.

Доцільно розглянути організаційні, ресурсні, кадрові, технологічні, інформаційно-цифрові, фінансові, зовнішньоекономічні та безпекові ризики. Для оцінювання може використовуватися матриця 5 × 5, яка передбачає визначення ймовірності виникнення ризику та тяжкості його наслідків.

Рівень ризику визначте за формулою:

$$R_i = P_i \times I_i,$$

де R_i – оцінка і-го ризику;

P_i – експертна оцінка ймовірності за шкалою від 1 до 5;

I_i – оцінка тяжкості наслідків за шкалою від 1 до 5.

Наприклад, якщо ймовірність затримки критичного цифрового проєкту оцінено на рівні 4 балів, а тяжкість наслідків – на рівні 5 балів, оцінка ризику становитиме 20 балів.

Отримані значення мають порядковий експертний характер і повинні використовуватися для пріоритизації ризиків, а не як математично точні ймовірності або фінансові втрати.

Для систематизації результатів сформуйте реєстр ризиків (табл. 5).

Таблиця 5 – Реєстр ризиків виникнення розриву між стратегічним планом і фактичним виконанням

Ризик	Можлива причина	Ймовірність (1–5)	Наслідки (1–5)	Оцінка ризику	Превентивні заходи	Відповідальний
1	2	3	4	5	6	7
Організаційна неузгодженість						
Дефіцит фінансування						
Недостатня готовність персоналу						
Затримка цифрової інтеграції						
Низька якість управлінських даних						
Зміни міжнародного середовища						
Порушення операційної діяльності						

На основі результатів визначте три найбільш критичні ризики, які потребують першочергового управлінського реагування.

Для кожного з них запропонуйте превентивні заходи, відповідального виконавця та індикатор раннього попередження.

Етап 8. Моделювання розриву між стратегічними планами та фактичним виконанням

Для перевірки результативності розробленого механізму сформуйте умовну або фактичну управлінську ситуацію, у якій окремі показники реалізації стратегії відхиляються від запланованих значень.

За можливості використайте фактичні результати виконання стратегічних програм підприємства. Якщо відповідна інформація відсутня, допускається використання навчальних сценарних припущень,

які повинні бути чітко відокремлені від реальних даних.

Розрахуйте абсолютні відхилення між плановими та фактичними значеннями:

$$\Delta K_i = K_{i,\text{факт}} - K_{i,\text{план}},$$

де ΔK_i – абсолютне відхилення за відповідним показником;

$K_{i,\text{факт}}$ – фактичне значення;

$K_{i,\text{план}}$ – планове значення.

Для показників, де більше значення є бажаним, від'ємне відхилення зазвичай характеризує недосягнення плану.

Для показників, зменшення яких є бажаним, наприклад тривалості операційного циклу або витрат, інтерпретація буде іншою.

Проведіть діагностику причин відхилень та визначте, які з них пов'язані з недоліками управління, а які – зі зміною зовнішніх умов.

Етап 9. Формування коригувальних управлінських рішень

На основі проведеного аналізу сформуйте систему коригувальних управлінських заходів.

Для кожного значущого відхилення визначте його ймовірну першопричину, можливі наслідки для стратегічної цілі, необхідні управлінські дії, відповідальних виконавців і очікуваний результат коригування.

Обґрунтуйте, чи достатньо операційного коригування, чи необхідно переглянути ресурси та строки стратегічної програми, чи виникла потреба в зміні самої стратегічної траєкторії.

Окремо визначте, які коригувальні дії можуть бути реалізовані без суттєвого збільшення ресурсних потреб, а які потребують додаткового фінансування або організаційних змін.

Етап 10. Формування інтегрованого механізму реалізації стратегії та наукових висновків

На основі результатів попередніх етапів розробіть власну інтегровану модель управління реалізацією стратегії розвитку підприємства.

Модель повинна відображати взаємозв'язок між стратегічними цілями, програмами й проєктами, повноваженнями, відповідальністю, ресурсним забезпеченням, організаційними механізмами, показниками контролю та процедурами коригування.

У графічному представленні необхідно відобразити не лише послідовність управлінських процесів, а й зворотний зв'язок від результатів контролю до управлінських рішень.

Окремо сформулюйте дослідницьке питання, пов'язане з проблемою ефективності стратегічного виконання.

Наприклад: Яким чином рівень організаційної узгодженості та цифрової зрілості впливає на величину розриву між плановими й фактичними результатами реалізації стратегії підприємства?

Або:

Чи сприяє використання інтегрованої системи стратегічного координування, розподілу відповідальності та цифрового моніторингу підвищенню результативності реалізації стратегії в умовах високої зовнішньої невизначеності?

Запропонуйте потенційну форму авторського наукового внеску: удосконалення організаційного механізму реалізації стратегії, розвиток методики оцінювання стратегічного розриву, формування системи раннього попередження або розроблення інтегрованої моделі стратегічної адаптації.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить характеристику підприємства, визначення стратегічної цілі, дорожню карту реалізації, матрицю RACI, ресурсний план, систему KPI, реєстр ризиків, аналіз можливих стратегічних відхилень і пропозиції щодо коригувальних управлінських рішень.

Обов'язковими складовими кейсу є дорожня карта реалізації стратегії, матриця відповідальності, система індикаторів контролю та оцінювання ризиків виникнення розриву між планом і фактичним виконанням.

Критерії оцінювання: логічність декомпозиції стратегічної цілі; обґрунтованість дорожньої карти; відповідність повноважень установленій відповідальності; реалістичність ресурсного забезпечення; коректність показників контролю; комплексність оцінювання ризиків; здатність діагностувати причини стратегічного розриву; аргументованість коригувальних рішень та наукова самостійність висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління реалізацією стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації та глобалізації»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, систематизації та критичного аналізу сучасних наукових досліджень із проблем управління реалізацією стратегій підприємств; розвинути здатність визначати організаційні, ресурсні, цифрові та поведінкові чинники стратегічного виконання, оцінювати сучасні управлінські механізми, ідентифікувати дослідницькі прогалини та формулювати авторські наукові положення.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового аналізу

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Організаційні механізми реалізації стратегії розвитку підприємства: сучасні концепції та методологічні підходи.
2. Стратегічний розрив між плануванням і виконанням: сутність, причини та методи оцінювання.
3. Роль організаційної структури, управлінських повноважень і відповідальності в забезпеченні результативності стратегічних змін.
4. Цифровізація системи стратегічного управління: вплив інформаційної інтеграції на координацію та контроль.
5. Сучасні підходи до трансформації стратегічних цілей у програми, проєкти та операційні результати.
6. Управління ресурсним забезпеченням та стратегічними ризиками в умовах цифрової трансформації.
7. Організаційна адаптивність і гнучкі механізми реалізації стратегії в умовах глобалізаційної невизначеності.
8. Використання збалансованої системи показників, стратегічних карт і цифрових інформаційних панелей для контролю реалізації стратегії.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три повинні бути працями українських дослідників, а два – публікаціями європейських авторів.

Основну увагу приділіть дослідженням 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для розкриття еволюції теоретичних концепцій.

Особливу увагу доцільно приділити працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо антикризового управління, еволюції організаційних структур, цифровізації, управління корпоративною інтеграцією та стратегічними ризиками.

Для методологічного поглиблення доцільно використати праці Р. Каплана та Д. Нортона, Д. Салла, Д. Тіса, Г. Віаля, а також сучасні дослідження з організаційного дизайну, цифрової трансформації та проєктного управління.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, основні теоретичні положення, використані методи дослідження, отримані результати та методологічні обмеження.

Особливу увагу приділіть тому, яким чином дослідники пояснюють причини успішної або недостатньо результативної реалізації стратегії.

Проаналізуйте, які чинники розглядаються як визначальні: якість стратегічного планування, організаційна структура, ресурсне забезпечення, компетентності персоналу, цифрова зрілість, міжфункціональна координація чи здатність до адаптації.

Окремо встановіть, чи підтверджені відповідні положення емпіричними результатами, чи мають переважно концептуальний характер.

Для систематизації наукових підходів заповніть матрицю (табл. 6).

Таблиця 6 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень управління реалізацією стратегії підприємства

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці узагальніть, які теоретичні підходи домінують у сучасних дослідженнях реалізації стратегій та які з них мають найбільший потенціал для подолання стратегічного розриву.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій та методологічних суперечностей

На основі критичного аналізу джерел виокремте щонайменше три сучасні тенденції розвитку наукових досліджень за обраним напрямом.

Встановіть, які положення мають достатнє наукове обґрунтування, які залишаються дискусійними та які потребують подальшої емпіричної перевірки.

Особливу увагу приділіть суперечностям між стратегічним плануванням і адаптивним управлінням, централізованим контролем і децентралізацією повноважень, економічною ефективністю та організаційною стійкістю, технологічною цифровізацією та фактичною готовністю персоналу.

Окремо визначте, які методи сучасної науки дозволяють оцінювати результативність реалізації стратегій і встановлювати причини невідповідності між плановими й фактичними результатами.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину, пов'язану з недостатньою теоретичною обґрунтованістю механізмів реалізації стратегії, обмеженістю методів оцінювання стратегічного розриву або недостатньою емпіричною перевіркою впливу організаційних і цифрових чинників на результативність стратегічного виконання.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену наукову проблему.

Наприклад:

Яким чином узгодженість управлінських повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення впливає на результативність реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації?

Або:

Чи здатна цифрова інформаційна інтеграція зменшувати стратегічний розрив між запланованими та фактичними результатами через підвищення міжфункціональної координації й управлінської адаптивності?

Наведені формулювання є орієнтовними прикладами. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до результатів критичного аналізу джерел.

Окремо визначте потенційний науковий внесок, який може полягати в уточненні концептуальної моделі стратегічного виконання, удосконаленні організаційного механізму управління, розробленні методики оцінювання стратегічного розриву або емпіричній перевірці недостатньо досліджених управлінських залежностей.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеної роботи підготуйте один із двох варіантів підсумкового матеріалу.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва й актуальність обраного напряму дослідження.
2. Теоретико-методологічні засади реалізації стратегії.
3. Основні наукові підходи українських і європейських дослідників.
4. Критичне зіставлення механізмів стратегічного виконання.
5. Сучасні тенденції, методологічні суперечності та проблеми стратегічного розриву.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність проблеми та мета наукового аналізу.
2. Основна частина. Критичний аналіз сучасних теоретичних підходів, характеристика організаційних механізмів реалізації стратегії, зіставлення результатів наукових досліджень.
3. Дослідницька перспектива. Визначення методологічних обмежень, формулювання дослідницької прогалини та авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів і визначення перспектив подальших досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень управління реалізацією стратегій підприємств, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи подальшого розвитку організаційних механізмів стратегічного виконання.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, доповнити або емпірично перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових публікацій та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано сучасні підходи до управління реалізацією стратегій, визначено основні методологічні суперечності й дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальших досліджень.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти наукові підходи; обґрунтованість дослідницької прогалини; логічність авторської позиції; наукова самостійність висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного осмислення причин невиконання стратегій до розроблення власного організаційного механізму стратегічного виконання й формування перспективних напрямів наукових досліджень.

Основні результати виконання практичного заняття узагальнено в табл. 7.

Таблиця 7 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	Основний дослідницький акцент	Очікуваний результат
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення причин невиконання стратегій і підходів до забезпечення стратегічної результативності	Аргументована авторська позиція щодо подолання стратегічного розриву
2. Аналітично-дослідницький кейс	Дорожня карта реалізації стратегії, розподіл відповідальності, ресурсне забезпечення, KPI та ризики виконання	Інтегрований організаційно-управлінський механізм реалізації стратегії підприємства
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних досліджень і визначення наукових прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни на тему 6 «Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації» передбачено 2 години лекцій, 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно використати для попереднього опрацювання наукових джерел, підготовки до дискусії, збирання інформації про підприємство, формування дорожньої карти, розроблення матриці відповідальності, системи KPI та реєстру стратегічних ризиків.

Аудиторний час рекомендовано спрямувати на обговорення причин невиконання стратегій, коротке представлення розроблених дорожніх карт, аналіз розподілу відповідальності, захист запропонованих показників контролю та обґрунтування механізмів подолання стратегічного розриву.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формальним розподілом завдань і визначенням показників, а могли пояснити, яким чином кожний управлінський захід пов'язаний із досягненням стратегічної цілі, які ресурси та повноваження необхідні для його реалізації та за якими ознаками можна встановити фактичну результативність виконання стратегії.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність самостійно трансформувати стратегічні цілі підприємства в систему узгоджених управлінських дій, розробляти дорожні карти реалізації стратегічних змін, формувати ресурсне забезпечення та систему показників контролю, оцінювати ризики стратегічного розриву й обґрунтовувати коригувальні управлінські рішення в умовах цифровізації та глобалізації.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність реалізації стратегії розвитку підприємства та яке місце вона займає в системі стратегічного менеджменту?
2. Які основні відмінності існують між формуванням стратегії та управлінням її практичною реалізацією?
3. Яким чином здійснюється трансформація довгострокових стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення, програми, проєкти та операційні завдання?
4. У чому полягає сутність каскадування стратегічних цілей і які методологічні вимоги необхідно враховувати під час його застосування?
5. Які можливості має збалансована система показників (BSC) для узгодження стратегічних та операційних результатів діяльності підприємства?
6. Яким чином формується дорожня карта реалізації стратегії та які її основні структурні елементи?
7. Яке значення має відповідність організаційної структури підприємства змісту стратегічних змін?
8. Які переваги та обмеження мають функціональні, матричні, проєктні, процесні й гібридні організаційні моделі реалізації стратегії?
9. У чому полягає взаємозв'язок між управлінськими повноваженнями, відповідальністю та ресурсною спроможністю виконавців?
10. Для яких завдань застосовується матриця RACI та як вона сприяє підвищенню прозорості реалізації стратегічних програм?
11. Які основні складові ресурсного забезпечення необхідно враховувати під час реалізації стратегії розвитку підприємства?
12. Яким чином можна забезпечити раціональний розподіл ресурсів між поточною операційною діяльністю та перспективними стратегічними ініціативами?
13. Яку роль відіграють організаційна культура, мотивація персоналу та розвиток компетентностей у досягненні стратегічних цілей?
14. Які організаційні механізми реалізації стратегії набувають особливого значення в умовах цифровізації та глобалізації?
15. У чому полягають функціональні відмінності між офісом стратегічного управління та проєктним офісом підприємства?
16. Яким чином інтегровані цифрові інформаційні системи можуть підтримувати управління реалізацією стратегічних змін?
17. Які особливості мають традиційні, адаптивні та гібридні підходи до управління стратегічними проєктами?
18. Що розуміють під розривом між стратегічним планом і фактичним виконанням та які основні групи причин його виникнення?

19. Які кількісні та якісні методи доцільно використовувати для оцінювання стратегічних відхилень, діагностики їхніх першопричин і формування коригувальних управлінських рішень?

20. Яким чином можна сформувати інтегровану модель управління реалізацією стратегії розвитку підприємства, яка поєднуватиме стратегічні цілі, організаційну структуру, ресурсне забезпечення, цифрові механізми координації, управління ризиками та адаптивний контроль?

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.

Тема 7.
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо місця інноваційного розвитку в системі корпоративної стратегії; сформувати здатність критично зіставляти підходи до стратегічного управління інноваціями; розвинути навички визначення інноваційних потреб і пріоритетів підприємства, оцінювання його ресурсно-компетентнісних можливостей, розроблення карти інноваційних пріоритетів, забезпечення узгодженості інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями та обґрунтування перспективних напрямів наукових досліджень інноваційних трансформацій.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати теоретичні підходи до визначення ролі інновацій у корпоративній стратегії; розмежовувати інноваційні пріоритети, напрями пошуку та конкретні ініціативи; оцінювати інноваційний потенціал і організаційну готовність підприємства; формувати карту інноваційних пріоритетів; встановлювати стратегічну відповідність інноваційних рішень; застосовувати методи багатокритеріального оцінювання; визначати дослідницькі прогалини та формулювати аргументовані авторські наукові висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Інноваційний розвиток: окрема функціональна стратегія чи інтегральна основа стратегії підприємства?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-методологічні підходи до визначення місця інноваційного розвитку в системі корпоративної стратегії, оцінювати їхні пояснювальні можливості й обмеження та обґрунтовувати власну наукову позицію щодо інтеграції інновацій у стратегічне управління підприємством.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення щодо сутності інноваційного розвитку, корпоративної стратегії, інноваційної стратегії, інноваційної спроможності та стратегічних трансформацій підприємства.

Особливу увагу приділіть працям Т. Ф. Рябоволик і Н. С. Пітел щодо стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, цифровізації та інновацій, дослідженням С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С.

Ілляшенко щодо інноваційного капіталу й інноваційної культури, а також працям Д. Тіса, Дж. Марча, Ч. О'Рейлі та М. Ташмена.

Встановіть відмінності між інноваційною діяльністю як сукупністю конкретних процесів, інноваційною стратегією як системою довгострокових інноваційних пріоритетів та інноваційним розвитком як комплексною трансформацією діяльності підприємства.

Окремо з'ясуйте, за яких умов інновації виконують допоміжну функцію в реалізації корпоративної стратегії, а за яких стають визначальним чинником формування її змісту.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо стратегічної ролі інноваційного розвитку.

Позиція А – інноваційний розвиток як окрема функціональна стратегія. Інноваційна стратегія розглядається як спеціалізований напрям стратегічного управління, підпорядкований загальним корпоративним цілям. Її основне призначення полягає в забезпеченні технологічного оновлення, розроблення нових продуктів, удосконалення бізнес-процесів і розвитку інноваційних компетентностей. Пріоритетною є узгодженість інноваційних заходів із раніше визначеною корпоративною стратегією.

Позиція Б – інноваційний розвиток як інтегральна основа корпоративної стратегії. Інновації розглядаються не лише як інструмент реалізації корпоративних цілей, а як джерело їх формування та перегляду. Нові технології, бізнес-моделі й організаційні можливості можуть визначати майбутній напрям діяльності підприємства, змінювати його конкурентне позиціонування та формувати нові стратегічні пріоритети.

Позиція В – інтегрований ситуаційно-адаптивний підхід. Роль інноваційного розвитку визначається залежно від галузі, технологічної зрілості підприємства, характеру конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та рівня стратегічної невизначеності. Інновації можуть одночасно виступати функціональним напрямом і системоутворювальним компонентом корпоративної стратегії.

Для критичного зіставлення зазначених підходів використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення підходів до визначення місця інноваційного розвитку в системі корпоративної стратегії

Критерій порівняння	Функціонально-стратегічний підхід	Інтегрально-стратегічний підхід	Ситуаційно-адаптивний підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Місце інновацій у корпоративній стратегії			
Роль інновацій у формуванні довгострокових цілей			

Критерій порівняння	Функціонально-стратегічний підхід	Інтегрально-стратегічний підхід	Ситуаційно-адаптивний підхід
1	2	3	4
Характер інноваційних пріоритетів			
Особливості розподілу ресурсів			
Значення інноваційного капіталу та культури			
Роль технологічних і ринкових змін			
Вплив на конкурентні переваги			
Організаційні механізми реалізації			
Можливості стратегічної адаптації			
Основні наукові переваги			
Методологічні обмеження			
Доцільність застосування			

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок щодо того, чи доцільно протиставляти функціональну та інтегральну ролі інноваційного розвитку або вони можуть одночасно реалізовуватися в межах корпоративної стратегії.

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство протягом тривалого періоду реалізовувало стратегію поступового зростання на основі підвищення продуктивності, модернізації обладнання та вдосконалення наявного продуктового асортименту.

Інноваційна діяльність здійснювалася переважно окремим технічним підрозділом, а її результативність оцінювалася за кількістю реалізованих технологічних проєктів і скороченням виробничих витрат.

Унаслідок поширення цифрових технологій, зміни споживчих потреб і розвитку міжнародної конкуренції підприємство зіткнулося з необхідністю створення інноваційних продуктів, цифрових сервісів і нової бізнес-моделі.

Керівництво розглядає дві можливості: зберегти інноваційну діяльність як окремий функціональний напрям або інтегрувати інноваційні пріоритети безпосередньо в процес формування корпоративної стратегії.

На основі ситуації встановіть, які управлінські переваги та обмеження матиме кожний варіант.

Визначте, як змінюватимуться система стратегічних цілей, розподіл ресурсів, організаційна структура, роль інноваційних команд і критерії оцінювання результативності.

Етап 4. Оцінювання взаємозв'язку між інноваціями та стратегічними результатами

Проаналізуйте, за рахунок яких механізмів інноваційний розвиток може впливати на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Розмежуйте безпосередні результати інноваційної діяльності та її стратегічні ефекти.

Наприклад, створення нового продукту є результатом інноваційної діяльності, тоді як освоєння нового ринку, підвищення конкурентоспроможності або формування додаткового джерела доходу можуть виступати стратегічними наслідками його комерціалізації.

Окремо визначте, за яких умов значна інноваційна активність не забезпечує відповідного підвищення стратегічної результативності.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

Сформулюйте власну позицію щодо стратегічної ролі інноваційного розвитку підприємства.

Авторська позиція повинна містити чітку наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований контраргумент та висновок щодо умов ефективної інтеграції інновацій у корпоративну стратегію.

Окремо визначте, які характеристики підприємства можуть впливати на вибір підходу: технологічна зрілість, галузь, розмір, інноваційний потенціал, організаційна культура, ринкова невизначеність чи стратегічна орієнтація.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте авторську позицію та візьміть участь в обговоренні таких питань:

1. Чи може інноваційний розвиток залишатися виключно функціональною стратегією в умовах цифрової трансформації?
2. Чи завжди висока інноваційна активність забезпечує довгострокові конкурентні переваги?
3. Яким чином інноваційний потенціал та інноваційна культура впливають на стратегічну роль інновацій?
4. Чи повинні інноваційні пріоритети формуватися на основі корпоративних цілей, чи вони можуть визначати зміст самих цілей?
5. Як поєднати поступове вдосконалення наявного бізнесу з пошуком радикально нових інноваційних можливостей?
6. Який підхід є найбільш доцільним для українських підприємств в умовах технологічних трансформацій, ресурсних обмежень і воєнних викликів?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення наукових підходів, результати аналізу умовної

дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина теоретико-методологічного аналізу; коректність використання наукових категорій; здатність зіставляти альтернативні підходи; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів; здатність пояснювати зв'язок між інноваційним розвитком і корпоративними стратегічними результатами.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Формування карти інноваційних пріоритетів підприємства та їх узгодження з довгостроковими стратегічними цілями»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно діагностувати інноваційні потреби та потенціал підприємства, виявляти перспективні технологічні, продуктові й організаційні можливості, визначати стратегічні інноваційні пріоритети, оцінювати їхню відповідність корпоративним цілям і розробляти інтегровану карту інноваційного розвитку з обґрунтуванням ресурсного забезпечення, очікуваних результатів і показників контролю.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть виступати офіційні матеріали підприємства, фінансова й управлінська звітність, корпоративна стратегія, дані про технологічне забезпечення, інноваційні проєкти, кадрові компетентності, галузеві тенденції, науково-технологічні дослідження та результати власного аналізу.

Якщо підприємство має затверджену стратегію розвитку, використайте її довгострокові цілі для формування інноваційних пріоритетів.

За відсутності формалізованої корпоративної стратегії визначте три-чотири стратегічні цілі на основі аналізу діяльності підприємства, чітко зазначивши, що вони сформульовані для навчально-дослідницьких цілей.

Основне завдання кейсу: розробити карту інноваційних пріоритетів підприємства, яка відображатиме зв’язок між корпоративними стратегічними цілями, інноваційними потребами, перспективними напрямами пошуку, інноваційними ініціативами, ресурсними передумовами та очікуваними стратегічними результатами.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Стратегічна діагностика підприємства

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, визначивши його основні види діяльності, конкурентну позицію, технологічний рівень, продуктовий профіль та особливості корпоративного управління.

Проаналізуйте основні стратегічні виклики, з якими стикається підприємство в умовах цифровізації, технологічних трансформацій, глобалізації та ринкової невизначеності.

Визначте три-чотири довгострокові стратегічні цілі, які можуть бути пов'язані з підвищенням продуктивності, посиленням конкурентоспроможності, освоєнням нових ринків, цифровізацією бізнес-процесів, технологічним оновленням або забезпеченням стійкості діяльності.

Для кожної цілі встановіть основну проблему, яка потребує інноваційного розв'язання.

Етап 2. Оцінювання інноваційного потенціалу та організаційної готовності

Оцініть наявні ресурси та компетентності підприємства, які можуть використовуватися для здійснення інноваційної діяльності.

Особливу увагу приділіть технологічному забезпеченню, кадровим компетентностям, фінансовим можливостям, цифровій зрілості, управлінським процесам і досвіду впровадження інновацій.

Окремо проаналізуйте рівень розвитку інноваційної культури, готовність персоналу до змін, підтримку інноваційних ініціатив керівництвом і наявність механізмів міжфункціональної взаємодії.

На основі результатів визначте сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства.

Для систематизації використайте табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця оцінювання інноваційного потенціалу та готовності підприємства до стратегічних інноваційних змін

Складова інноваційного потенціалу	Основні характеристики	Наявні можливості підприємства	Виявлені обмеження	Потреби в розвитку
1	2	3	4	5
Технологічний потенціал				
Фінансово-інвестиційний потенціал				
Кадрово-компетентнісний потенціал				
Цифрова зрілість				
Інноваційний капітал				
Інноваційна культура				
Організаційна готовність				
Партнерські та дослідницькі можливості				

Після заповнення таблиці визначте, які обмеження інноваційного потенціалу можуть перешкоджати реалізації найбільш перспективних технологічних напрямів.

Етап 3. Виявлення перспективних інноваційних можливостей

Проведіть аналіз сучасних технологічних, продуктових, цифрових, ринкових та організаційних тенденцій, які можуть впливати на перспективи розвитку обраного підприємства.

Використайте щонайменше два методи інноваційного пошуку, наприклад технологічний моніторинг, ринковий аналіз, патентний аналіз, вивчення наукових публікацій, аналіз конкурентів або експертне оцінювання.

Визначте не менше п'яти перспективних інноваційних можливостей.

Для кожної з них встановіть, яку проблему підприємства вона потенційно вирішує, які технологічні або організаційні зміни передбачає та який результат може забезпечувати.

Окремо визначте, чи належить відповідна можливість до вдосконалення наявної діяльності, чи передбачає пошук принципово нових напрямів розвитку.

Етап 4. Формування стратегічних інноваційних пріоритетів

На основі результатів стратегічної діагностики, оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного пошуку визначте три-чотири пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства.

Наприклад, такими напрямами можуть бути виробничо-технологічна модернізація, цифровізація управління, створення нових продуктів, розвиток ресурсозберігаючих технологій або оновлення бізнес-моделі.

Для кожного пріоритету сформулюйте його стратегічне призначення, визначте необхідні інноваційні зміни та очікуваний внесок у досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Важливо розмежувати інноваційний пріоритет як стратегічний напрям і конкретні ініціативи, через які він реалізується.

Етап 5. Розроблення карти інноваційних пріоритетів підприємства

Сформуйте узагальнену карту інноваційних пріоритетів, яка відображатиме логічний зв'язок між корпоративними цілями, інноваційними потребами, пріоритетними напрямами, конкретними ініціативами та очікуваними результатами.

Карта повинна показувати, чому обраний інноваційний пріоритет є необхідним для підприємства та яким чином його реалізація може сприяти стратегічному розвитку.

Для табличного представлення карти використайте табл. 3.

Таблиця 3 – Карта інноваційних пріоритетів підприємства, узгоджена з довгостроковими стратегічними цілями

Довгострокова стратегічна ціль	Виявлена інноваційна потреба	Інноваційний пріоритет	Перспективна інноваційна ініціатива	Необхідні ресурси та компетентності	Очікуваний стратегічний результат
1	2	3	4	5	6
Стратегічна ціль 1					
Стратегічна ціль 2					
Стратегічна ціль 3					
Стратегічна ціль 4 (за потреби)					

Після заповнення таблиці побудуйте графічну карту інноваційних пріоритетів, у якій представте основні корпоративні цілі, інноваційні напрями, конкретні ініціативи та очікувані результати у вигляді взаємопов'язаних блоків.

Особливу увагу приділіть відображенню спільних інноваційних ініціатив, які можуть одночасно підтримувати кілька стратегічних цілей.

Етап 6. Оцінювання стратегічної відповідності інноваційних пріоритетів

Визначте критерії, за якими можна оцінювати стратегічну доцільність сформованих інноваційних пріоритетів.

Рекомендовано враховувати відповідність корпоративним цілям, ринкову перспективність, технологічну здійсненність, ресурсну доступність, інноваційний потенціал, прийнятність ризику та можливий внесок у сталий розвиток.

За потреби встановіть вагові коефіцієнти критеріїв і використайте багатокритеріальний підхід до порівняння пріоритетів.

Інтегральну оцінку можна визначити за формулою:

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

де S_j – інтегральна оцінка інноваційного пріоритету j;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію i;

r_{ij} – оцінка відповідного пріоритету;

n – кількість критеріїв.

Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.

Для систематизації результатів використайте табл. 4.

Таблиця 4 – Матриця оцінювання стратегічної привабливості інноваційних пріоритетів підприємства

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Пріоритет 1	Пріоритет 2	Пріоритет 3	Пріоритет 4
1	2	3	4	5	6
Відповідність корпоративним цілям					
Ринкова перспективність					
Технологічна здійсненність					

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Пріоритет 1	Пріоритет 2	Пріоритет 3	Пріоритет 4
1	2	3	4	5	6
Ресурсно-компетентнісна доступність					
Очікувана стратегічна результативність					
Прийнятність ризику					
Внесок у сталий розвиток					
Інтегральна оцінка	1,00				
Пріоритетність	–				

На основі результатів обґрунтуйте, які інноваційні пріоритети доцільно реалізовувати першочергово, а які потребують додаткової підготовки.

Окремо перевірте, чи змінюються результати оцінювання за іншого обґрунтованого розподілу вагових коефіцієнтів.

Етап 7. Визначення взаємозв'язків і послідовності реалізації інноваційних пріоритетів

Проаналізуйте, чи існують технологічні, ресурсні або організаційні залежності між сформованими інноваційними пріоритетами.

Наприклад, реалізація інновацій на основі штучного інтелекту може потребувати попередньої цифровізації інформаційних процесів, підвищення якості даних і формування необхідних кадрових компетентностей.

Встановіть, які інноваційні напрями можуть розвиватися паралельно, а які повинні реалізовуватися послідовно.

Розмежуйте інноваційні пріоритети короткострокового, середньострокового та довгострокового характеру.

На основі цього уточніть графічну карту, відобразивши основні взаємозалежності й часову логіку реалізації інноваційних змін.

Етап 8. Формування системи показників стратегічної результативності інноваційних пріоритетів

Для кожного визначеного інноваційного пріоритету сформуйте систему показників, яка дозволятиме оцінювати результати його реалізації.

Визначте показники інноваційної активності, безпосередніх результатів упровадження та стратегічних ефектів.

Наприклад, для технологічної модернізації можуть використовуватися показники продуктивності, тривалості виробничого циклу та собівартості.

Для продуктових інновацій – частка доходу від нових продуктів, освоєння нових ринкових сегментів і прибутковість інноваційної продукції.

Для цифрових інновацій – рівень інтеграції бізнес-процесів, якість управлінських даних і фактичне покращення результативності операцій.

Результати систематизуйте в табл. 5.

Таблиця 5 – Система показників оцінювання результативності реалізації інноваційних пріоритетів підприємства

Інноваційний пріоритет	Показник інноваційного результату	Показник стратегічного ефекту	Джерело даних	Періодичність оцінювання
1	2	3	4	5
Пріоритет 1				
Пріоритет 2				
Пріоритет 3				
Пріоритет 4 (за потреби)				

Після формування системи показників визначте, які результати можна оцінювати безпосередньо після впровадження інновації, а які потребують тривалішого періоду спостереження.

Етап 9. Оцінювання ризиків та організаційних обмежень інноваційного розвитку

Для найбільш пріоритетних інноваційних напрямів визначте основні технологічні, фінансові, ринкові, кадрові, організаційні та правові ризики.

Окремо проаналізуйте можливі проблеми, пов'язані з недостатністю інноваційних компетентностей, низькою готовністю персоналу до змін, технологічною залежністю, захистом інтелектуальної власності та невизначеністю комерційних результатів.

Для кожного суттєвого ризику визначте можливі наслідки та превентивні управлінські заходи.

Обґрунтуйте, які організаційні зміни необхідні для реалізації інноваційних пріоритетів, зокрема розвиток міжфункціональних команд, інноваційних партнерств, управління знаннями й системи стратегічного моніторингу.

Етап 10. Формування інтегрованої карти інноваційного розвитку та наукових висновків

На основі результатів попередніх етапів підготуйте підсумкову інтегровану карту інноваційних пріоритетів підприємства.

Карта повинна відображати:

- корпоративні довгострокові цілі;
- основні інноваційні потреби;
- стратегічні інноваційні пріоритети;
- перспективні інноваційні ініціативи;
- ресурсно-компетентнісні передумови;
- очікувані результати та показники оцінювання;
- послідовність реалізації й основні взаємозв'язки.

На основі розробленої карти сформулюйте аргументовані висновки щодо пріоритетної траєкторії інноваційного розвитку підприємства.

Обґрунтуйте, які напрями повинні забезпечувати вдосконалення наявної діяльності, а які – формувати нові технологічні та ринкові можливості.

Окремо сформулюйте одне дослідницьке питання, яке виникло під час аналізу, та визначте можливий авторський науковий внесок.

Наприклад:

Яким чином рівень узгодженості інноваційних пріоритетів із корпоративними стратегічними цілями впливає на результативність інноваційного розвитку підприємства?

Або:

Чи змінюється вплив інноваційного потенціалу на стратегічну результативність залежно від рівня розвитку інноваційної культури та організаційної готовності підприємства?

Наведені формулювання є орієнтовними. Власне дослідницьке питання аспірант повинен сформувати відповідно до специфіки підприємства та отриманих аналітичних результатів.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить характеристику підприємства, визначення довгострокових стратегічних цілей, оцінювання інноваційного потенціалу, результати технологічного й ринкового пошуку, обґрунтування інноваційних пріоритетів, карту їхньої стратегічної відповідності, порівняльне оцінювання, систему показників результативності та науково обґрунтовані висновки.

Обов'язковими складовими кейсу є графічна карта інноваційних пріоритетів підприємства, матриця інноваційного потенціалу, таблиця стратегічного узгодження, результати багатокритеріального оцінювання та система показників стратегічної результативності.

Критерії оцінювання: обґрунтованість стратегічної діагностики; якість аналізу інноваційного потенціалу; актуальність визначених інноваційних можливостей; чіткість зв'язку між корпоративними цілями та інноваційними пріоритетами; коректність багатокритеріального оцінювання; реалістичність ресурсного забезпечення; обґрунтованість показників результативності; здатність визначати ризики та формулювати самостійні наукові висновки.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до дослідження інноваційного розвитку підприємства в системі корпоративної стратегії»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових досліджень із проблем стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств; розвинути здатність оцінювати теоретико-методологічні підходи до

визначення інноваційних пріоритетів, досліджувати механізми їх узгодження з корпоративними цілями, виявляти наукові суперечності й дослідницькі прогалини та формулювати авторську наукову позицію.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового дослідження

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Інноваційний розвиток у системі корпоративної стратегії: сучасні наукові концепції та підходи.
2. Інноваційний капітал та інноваційна культура як чинники стратегічної результативності підприємства.
3. Стратегічне узгодження інноваційних пріоритетів і корпоративних цілей підприємства.
4. Динамічні здатності та організаційна адаптивність у забезпеченні інноваційних трансформацій.
5. Відкриті інновації та інноваційні екосистеми як інструменти стратегічного розвитку підприємств.
6. Роль цифровізації та штучного інтелекту у формуванні перспективних напрямів інноваційного розвитку.
7. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу та стратегічної результативності інновацій.
8. Інноваційний розвиток підприємств в умовах Індустрії 5.0: поєднання технологічних, економічних, екологічних і соціальних пріоритетів.

Допускається вибір власного напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три мають представляти дослідження українських авторів, а два – праці європейських дослідників.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для розкриття еволюції концепцій інноваційного розвитку.

Особливу увагу доцільно приділити працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, інтеграції інновацій і цифрових комунікацій, ESG-орієнтованого стратегічного управління та ролі інтелектуальної власності.

Для поглиблення теоретико-методологічної основи рекомендовано опрацювати дослідження С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної, Н. С. Ілляшенко, Д. Тіса, Ч. О'Рейлі, М. Ташмена, Г. Чесбро, а також

положення Oslo Manual 2018 і стандартів серії ISO 56000.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, теоретико-методологічну основу, використані методи, основні результати та обмеження дослідження.

Особливу увагу приділіть тому, як автори визначають місце інноваційного розвитку в корпоративній стратегії, які чинники вважають визначальними для формування інноваційних пріоритетів та яким чином обґрунтовують взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та стратегічною результативністю.

Окремо встановіть, чи мають запропоновані авторами положення переважно концептуальний характер, чи підтверджені результатами емпіричних досліджень.

Результати критичного аналізу систематизуйте в табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень інноваційного розвитку підприємств у системі корпоративної стратегії

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи дослідження	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці визначте, які підходи найбільшою мірою пояснюють взаємозв'язок між інноваційними можливостями підприємства та його стратегічною результативністю.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і методологічних суперечностей

На основі аналізу літератури виокремте щонайменше три сучасні тенденції наукових досліджень за обраним напрямом.

Визначте, які теоретичні положення є достатньо обґрунтованими, які залишаються дискусійними та які потребують подальшої емпіричної перевірки.

Особливу увагу приділіть проблемам співвідношення інноваційного потенціалу та фактичної інноваційної результативності, розмежування інноваційної активності й стратегічних ефектів, впливу організаційної культури, співвідношення поступових і радикальних інновацій та оцінювання результативності відкритих інновацій.

Окремо визначте, які методи дослідження найдоцільніше використовувати для перевірки взаємозв'язків між інноваційними чинниками й довгостроковими результатами розвитку підприємства.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Вона може бути пов'язана з недостатньою теоретичною обґрунтованістю механізмів стратегічного узгодження інновацій, обмеженістю методик оцінювання інноваційної спроможності, недостатньою емпіричною перевіркою впливу інноваційної культури або неврахуванням специфічних умов діяльності українських підприємств.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином стратегічна узгодженість інноваційних пріоритетів впливає на взаємозв'язок між інноваційною спроможністю та результативністю розвитку підприємства?

Або:

За яких умов інноваційна культура посилює вплив інноваційного капіталу на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до результатів критичного аналізу літератури.

Окремо визначте потенційний науковий внесок, який може полягати в уточненні концептуальної моделі інноваційного розвитку, удосконаленні методики визначення інноваційних пріоритетів, розробленні нової системи показників або перевірці недостатньо досліджених залежностей.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку підприємства.
3. Основні підходи українських і європейських дослідників.
4. Критичне зіставлення наукових підходів.
5. Сучасні тенденції та методологічні суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.

7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність проблеми, мета й основні завдання наукового аналізу.
2. Основна частина. Критичний аналіз сучасних теоретичних підходів до інноваційного розвитку, порівняння результатів досліджень, визначення стратегічної ролі інновацій.
3. Дослідницька перспектива. Характеристика методологічних обмежень, визначення дослідницької прогалини та формування авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення отриманих результатів і перспективи подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень інноваційного розвитку підприємств, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи подальшого розвитку підходів до інтеграції інновацій у корпоративну стратегію.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, розвинути або перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових джерел та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств, визначено сучасні наукові тенденції й дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальшого дослідження.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретико-методологічні підходи; коректність оцінювання результатів попередніх досліджень; обґрунтованість дослідницької прогалини; самостійність авторських висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного осмислення стратегічної ролі інновацій – до формування власної карти інноваційних

пріоритетів підприємства та визначення перспектив подальших наукових досліджень інноваційного розвитку.

Основні результати виконання практичних завдань узагальнено в табл. 7.

Таблиця 7 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення функціонального та інтегрального підходів до визначення ролі інновацій у корпоративній стратегії	Аргументована авторська позиція щодо стратегічної ролі інноваційного розвитку підприємства
2. Аналітично-дослідницький кейс	Визначення інноваційних потреб і пріоритетів, оцінювання їх відповідності корпоративним цілям, ресурсам та очікуваним результатам	Інтегрована карта інноваційних пріоритетів підприємства з обґрунтуванням пріоритетної траєкторії інноваційного розвитку
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних наукових досліджень, виявлення методологічних суперечностей і наукових прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Попередню самостійну роботу доцільно спрямувати на опрацювання наукових джерел, підготовку до дискусії, аналіз діяльності обраного підприємства, оцінювання інноваційного потенціалу та формування попереднього переліку інноваційних можливостей.

Аудиторний час рекомендовано використати для критичного обговорення стратегічної ролі інноваційного розвитку, представлення карт інноваційних пріоритетів, аналізу їх відповідності корпоративним цілям, захисту результатів багатокритеріального оцінювання та формулювання науково обґрунтованих управлінських висновків.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формуванням переліку перспективних технологій або інноваційних проєктів, а могли пояснити, яким чином кожний інноваційний пріоритет пов'язаний із довгостроковими цілями підприємства, які ресурси й компетентності необхідні для його реалізації та за якими показниками можна оцінити фактичний внесок інновацій у стратегічний розвиток.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність критично обґрунтовувати місце інноваційного розвитку в корпоративній стратегії, самостійно визначати інноваційні пріоритети підприємства, розробляти карту їх узгодження з

довгостроковими цілями, оцінювати стратегічну привабливість, ресурсну здійсненність і результативність інноваційних напрямів та формулювати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо перспектив інноваційного розвитку підприємства.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність інноваційного розвитку підприємства та яке місце він займає в системі корпоративної стратегії?
2. Які принципові відмінності існують між інноваційною ідеєю, інноваційною діяльністю, впровадженою інновацією та інноваційним розвитком?
3. Яким чином інноваційний розвиток може впливати на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства?
4. Які основні напрями інноваційного розвитку підприємства та в чому полягає їхнє стратегічне значення?
5. У чому полягає відмінність між поступовими інноваціями та інноваціями, спрямованими на освоєння принципово нових можливостей?
6. Яке значення має концепція організаційної амбідекстрії для управління інноваційним розвитком підприємства?
7. Що розуміють під інноваційними пріоритетами та яким чином вони пов'язані з довгостроковими корпоративними цілями?
8. Які зовнішні та внутрішні чинники необхідно враховувати під час визначення перспективних інноваційних напрямів?
9. Яким чином інноваційний капітал та інноваційна культура впливають на формування стратегічних інноваційних пріоритетів?
10. Які методи стратегічного пошуку доцільно використовувати для виявлення перспективних технологічних, продуктових і ринкових можливостей?
11. Яке значення мають технологічний моніторинг, патентний аналіз, форсайт і стратегічна аналітика для управління інноваційним розвитком?
12. Яким чином сучасні європейські стратегічні орієнтири, зокрема принципи Індустрії 5.0, впливають на визначення інноваційних пріоритетів підприємств?
13. У чому полягає сутність стратегічного узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими цілями підприємства?
14. Які критерії доцільно використовувати для оцінювання стратегічної відповідності та перспективності інноваційних ініціатив?
15. Яким чином можна поєднувати економічні, технологічні, ресурсні та ризикові критерії під час вибору інноваційних напрямів?

16. Яке значення мають організаційне та ресурсне забезпечення, управління інтелектуальною власністю й партнерські механізми для реалізації інноваційних ініціатив?

17. Які показники доцільно використовувати для оцінювання інноваційної активності, впроваджених інновацій та їхнього внеску в стратегічну результативність підприємства?

18. Які основні наукові підходи застосовуються для дослідження інноваційних трансформацій підприємств та які їхні методологічні обмеження?

19. У чому полягає роль динамічних здатностей, відкритих інновацій та інноваційних екосистем у формуванні нових конкурентних можливостей підприємства?

20. Яким чином можна сформувати концептуальну модель інноваційного розвитку підприємства, визначити її основні змінні, взаємозв'язки та дослідницькі гіпотези й обґрунтувати перспективи їх емпіричної перевірки?

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.

Тема 8.
ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНІЦІАТИВ

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо формування та управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства; сформувати здатність критично зіставляти наукові підходи до балансування поточних і перспективних інноваційних розробок; розвинути навички порівняльного оцінювання інноваційних ініціатив за стратегічним внеском, ресурсними потребами, результативністю та ризиками; сформувати вміння розробляти моделі портфельного відбору, обґрунтовувати розподіл ресурсів і приймати управлінські рішення щодо започаткування, продовження, масштабування, коригування або припинення інноваційних проєктів.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати теоретичні концепції портфельного управління інноваціями; визначати структуру та стратегічне призначення інноваційного портфеля; формувати систему критеріїв оцінювання ініціатив; застосовувати багатокритеріальні та оптимізаційні методи; обґрунтовувати баланс між поточною результативністю й майбутніми можливостями; враховувати ресурсні обмеження та взаємозалежності проєктів; формувати науково обґрунтовані портфельні рішення й авторські дослідницькі висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Як забезпечити баланс інноваційного портфеля між швидким ефектом і довгостроковими результатами?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-методологічні підходи до балансування інноваційного портфеля, досліджувати суперечності між короткостроковою економічною ефективністю та довгостроковими інноваційними можливостями, оцінювати роль організаційної амбідекстрії, ресурсних обмежень і стратегічної адаптивності та обґрунтовувати власну наукову позицію щодо формування збалансованого портфеля інноваційних ініціатив підприємства.

*Форма виконання***:** індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення сучасного стратегічного та інноваційного менеджменту, присвячені управлінню інноваційними портфелями, розподілу обмежених ресурсів і забезпеченню балансу між поточними та перспективними інноваційними розробками.

Особливу увагу приділіть концепції exploration та exploitation Дж. Марча, організаційній амбідекстрії Ч. О'Рейлі та М. Ташмена, портфельному управлінню новими продуктами Р. Купера, С. Еджетта й Е. Кляйншмідта, а також дослідженням українських науковців щодо формування інноваційних портфелів.

Окремо проаналізуйте праці Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, цифровізації управлінських процесів, ESG-орієнтирів і управління ризиками.

Визначте сутність понять «портфель інноваційних ініціатив», «стратегічна збалансованість портфеля», «короткострокова результативність», «довгострокова інноваційна цінність», «портфельний ризик», «організаційна амбідекстрія» та «адаптивне портфельне управління».

Обґрунтуйте, чому найвища індивідуальна економічна привабливість проєкту не завжди означає доцільність його включення до інноваційного портфеля.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо формування збалансованого інноваційного портфеля.

Позиція А – пріоритет короткострокової економічної результативності. Основну частину інноваційних ресурсів доцільно спрямовувати на ініціативи, які забезпечують відносно прогнозовані економічні результати, скорочення витрат, підвищення продуктивності та швидке повернення інвестицій. Такий підхід орієнтований на підтримання фінансової стійкості та зменшення інноваційних ризиків.

Позиція Б – пріоритет довгострокових інноваційних можливостей. Визначальне значення мають перспективні технологічні розробки, створення принципово нових продуктів і бізнес-моделей та формування компетентностей, які можуть забезпечувати майбутні конкурентні переваги. Надмірна концентрація на короткостроковій результативності може призводити до технологічної інерції та втрати стратегічних можливостей.

Позиція В – інтегрований підхід до збалансування портфеля. Оптимальна структура інноваційного портфеля повинна поєднувати поточні вдосконалення, розвивальні інноваційні проєкти та перспективні трансформаційні розробки. Співвідношення між ними має визначатися корпоративними цілями, інноваційною зрілістю підприємства, ресурсними можливостями, ризиками та характером технологічного середовища.

Для критичного зіставлення зазначених підходів використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення наукових підходів до балансування інноваційного портфеля підприємства

Критерій порівняння	Орієнтація на швидкий економічний ефект	Орієнтація на довгострокові інновації	Інтегрований підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Пріоритетні види інновацій			
Часовий горизонт результатів			
Підходи до розподілу ресурсів			
Критерії відбору ініціатив			
Роль технологічної новизни			
Ставлення до ризику й невизначеності			
Підходи до оцінювання результативності			
Значення організаційної адаптивності			
Вплив на конкурентоспроможність			
Основні наукові переваги			
Методологічні обмеження			
Умови доцільного застосування			

Після заповнення таблиці визначте, чи існує універсальне оптимальне співвідношення між поточними та перспективними інноваційними розробками.

Обґрунтуйте, чому структура портфеля може змінюватися залежно від галузі, фінансової стійкості, стадії розвитку та стратегічних цілей підприємства.

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство має обмежений інвестиційний бюджет і сформувало декілька потенційних інноваційних напрямів.

Перший передбачає автоматизацію виробничих операцій і може забезпечити скорочення витрат протягом найближчого року.

Другий спрямований на модернізацію обладнання та підвищення ресурсоефективності й характеризується відносно прогнозованими економічними результатами.

Третій передбачає створення нового інноваційного продукту, потенційно привабливого для міжнародних ринків, але потребує значного фінансування та має невизначений комерційний результат.

Четвертий пов'язаний із розробленням цифрової платформи, яка не забезпечує значного безпосереднього прибутку, але може створити технологічну основу для майбутніх інноваційних проєктів.

Керівництво розглядає можливість спрямування більшої частини ресурсів на перші два напрями, які забезпечують швидший економічний ефект.

Водночас відмова від перспективних розробок може обмежити майбутню конкурентоспроможність підприємства.

На основі ситуації визначте, які стратегічні переваги та ризики матиме концентрація ресурсів на короткострокових інноваціях, які наслідки може спричинити пріоритетне фінансування перспективних розробок та яким чином доцільно забезпечити баланс між зазначеними групами.

Етап 4. Аналіз чинників стратегічної збалансованості портфеля

Визначте основні чинники, які повинні впливати на структуру інноваційного портфеля підприємства.

Особливу увагу приділіть корпоративним стратегічним цілям, фінансовим можливостям, технологічній зрілості, кадровим компетентностям, ринковій невизначеності, допустимому рівню ризику та залежностям між проєктами.

Окремо встановіть, чи доцільно оцінювати перспективні дослідницькі розробки за тими самими критеріями, що й проєкти модернізації наявних виробничих процесів.

Обґрунтуйте, які показники повинні характеризувати короткострокову результативність, а які – довгострокову стратегічну цінність інноваційних ініціатив.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте власну позицію щодо забезпечення балансу інноваційного портфеля між швидким економічним ефектом і довгостроковими результатами.

Авторська позиція повинна містити чітко сформульовану наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований контраргумент і висновок щодо умов формування збалансованого інноваційного портфеля.

Окремо запропонуйте власне трактування поняття «стратегічна збалансованість портфеля інноваційних ініціатив».

Визначте, за якими основними критеріями можна оцінювати відповідність структури портфеля довгостроковим потребам підприємства.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте сформовану авторську позицію та аргументовано обговоріть такі питання:

1. Чи повинні інноваційні ініціативи з найкоротшим строком окупності мати пріоритет у розподілі ресурсів?
2. Яким чином можна оцінювати стратегічну цінність інноваційних проєктів, які ще не мають прогнозованого комерційного результату?
3. Чи можливе одночасне забезпечення високої поточної результативності та розвитку радикальних інновацій?
4. Чому навіть економічно привабливі інноваційні проєкти можуть формувати незбалансований портфель?

5. Чи доцільно встановлювати фіксовані частки бюджету для поточних і перспективних інновацій?

6. Яким повинен бути баланс інноваційного портфеля українського підприємства в умовах ресурсних обмежень, технологічних трансформацій і воєнних ризиків?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення наукових підходів, результати аналізу умовної дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина критичного аналізу; коректність використання наукових категорій; здатність зіставляти різні підходи до балансування портфеля; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів і контраргументів; здатність пояснювати взаємозв'язок між короткостроковими результатами, довгостроковими можливостями та корпоративною стратегією підприємства.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення моделі оцінювання портфеля інноваційних ініціатив та обґрунтування розподілу ресурсів між ними»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно проєктувати модель формування й оцінювання портфеля інноваційних ініціатив підприємства, визначати стратегічну цінність окремих інноваційних проєктів, оцінювати їхні ресурсні потреби, економічну результативність і ризики, формувати альтернативні конфігурації портфеля та обґрунтовувати оптимальний розподіл ресурсів із забезпеченням балансу між поточними й перспективними інноваційними розробками.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства з використанням фактичних даних або чітко визначених навчально-сценарних припущень.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної, технологічної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть бути фінансова й управлінська звітність підприємства, корпоративна стратегія, інформація про інноваційні програми, інвестиційні бюджети, технологічне забезпечення, кадрові ресурси, результати попередніх інноваційних проєктів і власні аналітичні дослідження.

За відсутності відкритих даних щодо інноваційних ініціатив допускається формування обґрунтованих навчальних проєктів

відповідно до реальних потреб підприємства. Умовні оцінки, прогнозні значення та фактичну інформацію необхідно чітко розмежовувати.

Основне завдання кейсу: розробити модель оцінювання інноваційного портфеля підприємства, визначити систему критеріїв порівняння ініціатив, провести їх багатокритеріальне оцінювання, сформувати альтернативні конфігурації портфеля, обґрунтувати збалансований розподіл ресурсів і запропонувати управлінські рішення щодо подальшої реалізації інноваційних проєктів.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Діагностика стратегічних потреб та інноваційного потенціалу підприємства

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику підприємства, визначивши основні напрями діяльності, конкурентні переваги, технологічні можливості, ресурсні обмеження й особливості інноваційної діяльності.

Проаналізуйте корпоративні стратегічні цілі та визначте, які з них потребують інноваційного забезпечення.

Особливу увагу приділіть перспективам підвищення продуктивності, технологічної модернізації, цифрової трансформації, розвитку нових продуктів, міжнародної діяльності та забезпечення організаційної стійкості. На основі проведеного аналізу визначте три-чотири основні стратегічні потреби підприємства, які можуть бути реалізовані через відповідні інноваційні ініціативи.

Окремо встановіть ключові обмеження інноваційного розвитку: фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні.

Етап 2. Формування реєстру потенційних інноваційних ініціатив

На основі встановлених стратегічних потреб сформуйте перелік щонайменше п'яти потенційних інноваційних ініціатив.

Доцільно включити ініціативи різного стратегічного призначення, зокрема спрямовані на підвищення поточної операційної ефективності, технологічне оновлення, розвиток нових продуктів і створення перспективних бізнес-напрямів.

Для кожної ініціативи визначте основну мету, зміст інноваційної зміни, очікувані результати, орієнтовну ресурсну потребу, часовий горизонт і рівень технологічної або ринкової невизначеності.

Результати представте в табл. 2.

Таблиця 2 – Реєстр потенційних інноваційних ініціатив підприємства

Інноваційна ініціатива	Стратегічне призначення	Очікуваний результат	Основні ресурси	Часовий горизонт	Рівень невизначеності
1	2	3	4	5	6
Ініціатива А					
Ініціатива Б					
Ініціатива В					

Інноваційна ініціатива	Стратегічне призначення	Очікуваний результат	Основні ресурси	Часовий горизонт	Рівень невизначеності
1	2	3	4	5	6
Ініціатива Г					
Ініціатива Д					
Ініціатива Е (за потреби)					

Після заповнення таблиці розподіліть ініціативи на три групи: поточні інноваційні вдосконалення, розвивальні інновації та перспективні трансформаційні розробки.

Обґрунтуйте, яку роль кожна група повинна відігравати у забезпеченні корпоративної стратегії.

Етап 3. Формування системи критеріїв оцінювання інноваційних ініціатив

Визначте критерії, за якими здійснюватиметься порівняльне оцінювання потенційних інноваційних проєктів.

Рекомендовано використовувати такі групи критеріїв: стратегічний внесок, економічна результативність, ресурсна здійсненність, технологічна готовність, інноваційний потенціал, прийнятність ризику та можливість створення довгострокових конкурентних переваг.

Для кожного критерію сформулюйте його зміст, спосіб оцінювання та економіко-управлінське значення.

Визначте вагові коефіцієнти критеріїв залежно від корпоративних стратегічних пріоритетів підприємства.

Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці:

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

Обґрунтуйте, чому окремим критеріям надано більшу вагу, а іншим — меншу.

Окремо визначте критичні обмеження, які не можуть компенсуватися високими оцінками за іншими критеріями. Наприклад, недотримання обов'язкових вимог безпеки, відсутність необхідних прав на технологію або неможливість забезпечення критичних ресурсів.

Етап 4. Проведення багатокритеріального оцінювання інноваційних ініціатив

Оцініть сформовані інноваційні ініціативи за обраними критеріями.

Для розрахунку інтегральної оцінки використайте формулу:

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

де S_j – інтегральна оцінка j-ї інноваційної ініціативи;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію і;

r_{ij} – оцінка відповідної ініціативи за критерієм і.

Для експертного оцінювання можна використовувати п'ятибальну шкалу, де вищий бал характеризує більш сприятливу оцінку.

Для критерію ризику вищий бал повинен означати вищу прийнятність ризику.

Результати представте в табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця багатокритеріального оцінювання інноваційних ініціатив підприємства

Критерій	Вага	А	Б	В	Г	Д
1	2	3	4	5	6	7
Стратегічна відповідність						
Економічна результативність						
Ресурсна здійсненність						
Технологічна готовність						
Довгостроковий інноваційний потенціал						
Прийнятність ризику						
Інтегральна оцінка	1,00					
Місце за рейтингом	—					

Після проведення розрахунків визначте найбільш привабливі інноваційні ініціативи.

Окремо проаналізуйте, чи змінюється рейтинг у разі підвищення ваги довгострокового інноваційного потенціалу або посилення уваги до ресурсних обмежень.

Поясніть, чому отриманий рейтинг ще не визначає оптимальний склад портфеля.

Етап 5. Оцінювання ресурсної потреби та формування портфельних обмежень

Визначте необхідні ресурси для реалізації кожної інноваційної ініціативи.

Основну увагу приділіть інвестиційному бюджету, кадровим компетентностям, технологічним ресурсам і строкам реалізації.

Оцініть доступні можливості підприємства та встановіть основні ресурсні обмеження.

Для кількісного аналізу доцільно використати дані реального підприємства. Якщо необхідна інформація відсутня, можна скористатися умовним навчальним набором даних, наведеним у табл. 4.

Таблиця 4 – Умовні вихідні дані для формування інноваційного портфеля підприємства

Ініціатива	Зміст інноваційного проєкту	Інвестиційна потреба, млн грн	Потреба у спеціалістах, людино-місяців	Група портфеля
1	2	3	4	5
А	Цифровий моніторинг виробництва	3	3	Поточні вдосконалення
Б	Ресурсозберігаюча технологія	4	3	Поточні вдосконалення
В	Розроблення нового продукту	6	5	Розвивальні інновації

Ініціатива	Зміст інноваційного проєкту	Інвестиційна потреба, млн грн	Потреба у спеціалістах, людино-місяців	Група портфеля
1	2	3	4	5
Г	Цифровий сервіс міжнародних продажів	5	4	Розвивальні інновації
Д	Дослідження перспективного технологічного рішення	2	2	Перспективні трансформаційні розробки

Припустимо, що інвестиційний бюджет підприємства становить 12 млн грн, а доступний спеціалізований кадровий ресурс – 12 людино-місяців.

На основі табл. 4 встановіть, які поєднання ініціатив відповідають цим обмеженням.

Додатково визначте, чи доцільно встановлювати стратегічну вимогу щодо включення до портфеля хоча б однієї перспективної розробки.

Обґрунтуйте, які наслідки для структури портфеля матиме застосування такої вимоги.

Етап 6. Формування альтернативних конфігурацій інноваційного портфеля

На основі отриманих інтегральних оцінок, ресурсних потреб і стратегічних пріоритетів сформуйте щонайменше три альтернативні конфігурації портфеля.

Альтернатива А – орієнтація на поточну результативність. Основну частину ресурсів спрямовано на проєкти, які забезпечують відносно швидкий економічний результат.

Альтернатива Б – орієнтація на перспективний розвиток. Пріоритет надається інноваційним розробкам, що формують нові технологічні, продуктові та ринкові можливості.

Альтернатива В – збалансований портфель. Передбачається поєднання поточних, розвивальних і перспективних інновацій із урахуванням корпоративних цілей та ресурсних обмежень.

Для порівняння альтернатив використайте табл. 5.

Таблиця 5 – Порівняльне оцінювання альтернативних конфігурацій інноваційного портфеля

Параметр	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
1	2	3	4
Склад інноваційних ініціатив			
Сукупна інвестиційна потреба			
Потреба в кадрових ресурсах			
Частка поточних інновацій, % бюджету			
Частка перспективних інновацій, % бюджету			
Сукупна оцінка стратегічної цінності			
Основні портфельні ризики			
Відповідність довгостроковим цілям			
Основні переваги			
Основні обмеження			

Після заповнення таблиці визначте, яка конфігурація найбільшою мірою відповідає стратегічним цілям підприємства.

Окремо обґрунтуйте, чому найбільша кількість інноваційних проєктів не обов'язково забезпечує найвищу портфельну результативність.

Етап 7. Оптимізація розподілу ресурсів між інноваційними ініціативами

Для поглибленого дослідження сформуйте спрощену математичну модель оптимізації портфеля.

Цільову функцію можна представити так:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{m} V_j x_j,$$

де Z – сукупна оцінена стратегічна цінність портфеля;

V_j – узгоджена оцінка цінності інноваційної ініціативи;

x_j – бінарна змінна, яка набуває значення 1 у разі включення ініціативи до портфеля та 0 – у разі невключення.

Встановіть ресурсні обмеження:

$$\sum_{j=1}^{m} I_j x_j \le B,$$

$$\sum_{j=1}^{m} H_j x_j \le H_{\max},$$

де I_j – інвестиційна потреба;

B – доступний бюджет;

H_j – кадрова потреба;

H_{max} – доступний кадровий ресурс.

За необхідності доповніть модель обмеженнями технологічної залежності, мінімальної участі перспективних розробок або необхідності завершення критичних підготовчих проєктів.

Розв'яжіть завдання з використанням Microsoft Excel Solver, Python, R або іншого доступного інструмента.

Якщо кількість ініціатив невелика, допускається повний перебір допустимих портфельних конфігурацій.

Порівняйте отримане рішення з результатами простого рейтингового відбору та поясніть можливі відмінності.

Етап 8. Оцінювання ризиків і стійкості сформованого портфеля

Визначте основні ризики обраної конфігурації портфеля. Проаналізуйте технологічні, фінансові, кадрові, ринкові, організаційні та безпекові загрози. Особливу увагу приділіть ризикам, які можуть одночасно впливати на декілька ініціатив: дефіциту спеціалістів, залежності від спільного обладнання, технологічних постачальників або інформаційних систем.

Проведіть сценарну перевірку стійкості сформованого портфеля.

Для цього розгляньте три умови: базовий сценарій із початковими ресурсами; стресовий сценарій зі скороченням інвестиційного бюджету на 25 %; кризовий сценарій зі скороченням бюджету та затримкою реалізації одного з ключових інноваційних проєктів.

Для кожного сценарію повторно оцініть доцільність сформованої конфігурації.

Встановіть, які ініціативи повинні зберігати першочергове фінансування, які можна відтермінувати, а які доцільно скоригувати або призупинити.

Окремо визначте, чи змінюється баланс між поточними та перспективними розробками за несприятливих умов.

Етап 9. Формування системи портфельного контролю та управлінських рішень

Розробіть систему показників, яка дозволятиме оцінювати стан і результативність інноваційного портфеля.

Визначте показники стратегічної узгодженості, використання бюджету, кадрового завантаження, виконання інноваційних проєктів, портфельних ризиків та фактичних стратегічних результатів.

Окремо запропонуйте механізм прийняття рішень щодо подальшої реалізації кожної ініціативи.

Для цього використайте табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця управлінських рішень щодо інноваційних ініціатив портфеля

Ініціатива	Поточний стан	Стратегічна перспективність	Основні ризики й обмеження	Запропоноване рішення	Обґрунтування
1	2	3	4	5	6
А					
Б					
В					
Г					
Д					

Після заповнення таблиці визначте, які контрольні результати повинні бути досягнуті для переходу ініціативи до наступного етапу реалізації.

Особливу увагу приділіть перспективним розробкам, для яких необхідно встановлювати критерії перевірки технологічної здійсненності та доцільності подальшого фінансування.

Етап 10. Розроблення інтегрованої моделі управління інноваційним портфелем і формування наукових висновків

На основі результатів попередніх етапів сформуйте власну інтегровану модель портфельного управління інноваційним розвитком підприємства.

Модель повинна відображати взаємозв'язок між корпоративними стратегічними цілями, інноваційними пріоритетами, системою

оцінювання ініціатив, ресурсними обмеженнями, портфельним балансуванням, управлінськими рішеннями та моніторингом результативності.

У графічному представленні відобразіть не лише послідовність формування портфеля, а й можливість повторного перегляду складу ініціатив залежно від результатів їх реалізації.

Окремо сформулюйте дослідницьке питання, пов'язане з проблемою результативності портфельного управління.

Наприклад: Яким чином рівень стратегічної збалансованості портфеля інноваційних ініціатив впливає на результативність інноваційного розвитку підприємства за умов обмеженого ресурсного забезпечення?

Або:

Чи сприяє використання багатокритеріальної моделі портфельного відбору підвищенню стратегічної результативності інновацій порівняно з рішеннями, що ґрунтуються переважно на короткостроковій фінансовій ефективності?

Визначте потенційний авторський науковий внесок, який може полягати в удосконаленні методики оцінювання інноваційного портфеля, розвитку моделі ресурсного балансування, розробленні системи показників або формуванні адаптивного механізму портфельного управління.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить організаційно-економічну характеристику підприємства, реєстр інноваційних ініціатив, систему критеріїв їх оцінювання, результати багатокритеріального аналізу, порівняння альтернативних конфігурацій портфеля, модель розподілу ресурсів, сценарний аналіз ризиків і пропозиції щодо управлінських рішень.

Обов'язковими складовими кейсу є модель оцінювання інноваційних ініціатив, обґрунтована конфігурація портфеля, ресурсний план, оцінювання балансу поточних і перспективних розробок та графічна модель управління інноваційним портфелем.

Критерії оцінювання: обґрунтованість стратегічної діагностики; якість формування інноваційних ініціатив; коректність критеріїв і вагових коефіцієнтів; точність розрахунків; реалістичність ресурсних обмежень; обґрунтованість портфельної конфігурації; комплексність оцінювання ризиків; здатність порівнювати альтернативи та формулювати самостійні наукові висновки.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до формування, оцінювання та управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, систематизації та критичного аналізу сучасних наукових досліджень із проблем портфельного управління інноваціями; розвинути здатність оцінювати методологічні підходи до відбору інноваційних ініціатив, балансування коротко- й довгострокових результатів, оптимізації ресурсного розподілу та формування адаптивних управлінських рішень; визначати наукові суперечності й дослідницькі прогалини та формулювати авторську наукову позицію.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового аналізу

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Портфель інноваційних ініціатив як інструмент реалізації корпоративної стратегії підприємства.
2. Методологічні підходи до оцінювання стратегічної цінності інноваційних проєктів.
3. Багатокритеріальне оцінювання та оптимізація портфеля інноваційних ініціатив за умов обмежених ресурсів.
4. Балансування поточних і перспективних інновацій на основі концепцій exploration, exploitation та організаційної амбідекстрії.
5. Управління ризиками та невизначеністю під час формування інноваційного портфеля.
6. Поетапне фінансування інноваційних ініціатив і механізми прийняття рішень щодо їх продовження або припинення.
7. Цифрові інформаційно-аналітичні системи та штучний інтелект у портфельному управлінні інноваціями.
8. Адаптивне управління інноваційним портфелем в умовах глобалізації, технологічних трансформацій і воєнних викликів.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три повинні представляти дослідження українських авторів, а два – праці європейських дослідників.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для розкриття еволюції концепцій портфельного управління.

Особливу увагу доцільно приділити дослідженням Т. Ф. Рябоволик і співавторів щодо стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, цифровізації, управління економічними ризиками та ESG-орієнтирів.

Для поглиблення теоретико-методологічної основи рекомендовано опрацювати праці Р. Купера, С. Еджетта, Е. Кляйншмідта, Дж. Марча, Ч. О'Рейлі, М. Ташмена, Д. Тіса, а також положення стандартів ISO 56001:2024, ISO 56008:2024 та ISO 21504:2022.

Окремо зверніть увагу на українські дослідження портфельного управління інноваційними проєктами, зокрема щодо ресурсної оптимізації, безпеко-орієнтованого управління й міжнародних інноваційних проєктів.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, основні теоретичні положення, використані методи дослідження, отримані результати та методологічні обмеження.

Особливу увагу приділіть тому, яким чином дослідники визначають цінність інноваційних ініціатив, забезпечують їх стратегічне узгодження, оцінюють ризики та обґрунтовують розподіл ресурсів між поточними й перспективними розробками. Окремо встановіть, які дослідження ґрунтуються переважно на концептуальних моделях, а які містять емпіричну перевірку запропонованих методів.

Для систематизації результатів заповніть табл. 7.

Таблиця 7 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень портфельного управління інноваційними ініціативами

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці визначте, які підходи найбільшою мірою дозволяють пояснити взаємозв'язок між структурою інноваційного портфеля, ресурсним забезпеченням і результативністю стратегічного розвитку підприємства.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і методологічних суперечностей

На основі критичного аналізу джерел виокремте щонайменше три сучасні тенденції розвитку досліджень портфельного управління інноваціями.

Проаналізуйте суперечності між короткостроковою економічною ефективністю та довгостроковою стратегічною цінністю, індивідуальним рейтингом інноваційних проєктів і сукупною результативністю портфеля, формалізованим плануванням та адаптивним управлінням, централізованим ресурсним контролем і автономією інноваційних команд.

Окремо визначте, які методи оцінювання найбільшою мірою відповідають умовам високої технологічної та ринкової невизначеності.

З'ясуйте, чи можна використовувати однакові критерії результативності для поточних інноваційних удосконалень і перспективних дослідницьких розробок.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину, пов'язану з недостатньою теоретичною обґрунтованістю механізмів балансування інноваційного портфеля, обмеженістю методів ресурсної оптимізації, недостатнім урахуванням міжпроєктних залежностей або необхідністю емпіричної перевірки впливу портфельних рішень на стратегічну результативність.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином збалансованість поточних і перспективних інноваційних ініціатив впливає на довгострокову результативність підприємства за різних рівнів ресурсних обмежень?

Або:

Чи сприяє використання багатокритеріальної моделі портфельного відбору підвищенню стратегічної результативності інновацій порівняно з традиційним підходом, орієнтованим на індивідуальну фінансову ефективність проєктів?

Або:

Яким чином організаційна адаптивність і якість цифрового інформаційного забезпечення впливають на своєчасність управлінських рішень щодо коригування складу інноваційного портфеля?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до результатів критичного аналізу літератури.

Окремо визначте потенційний науковий внесок, який може полягати в уточненні концептуальної моделі портфельного управління, удосконаленні методики багатокритеріального оцінювання, розробленні

моделі ресурсного балансування або емпіричній перевірці недостатньо досліджених управлінських залежностей.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеної роботи підготуйте один із двох варіантів підсумкового матеріалу.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади портфельного управління інноваціями.
3. Основні підходи українських і зарубіжних дослідників.
4. Критичне зіставлення методів оцінювання й балансування інноваційних ініціатив.
5. Сучасні тенденції та методологічні суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність наукової проблеми та мета дослідження.
2. Основна частина. Критичний аналіз теоретичних підходів до портфельного управління, оцінювання критеріїв відбору, ресурсного балансування та управління інноваційними ризиками.
3. Дослідницька перспектива. Визначення методологічних суперечностей, дослідницької прогалини та формування авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів і перспективи подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень портфельного управління інноваціями, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи розвитку методів оцінювання, балансування й адаптивного управління інноваційними ініціативами.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, розвинути або емпірично перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових джерел і коротку наукову презентацію або

аналітичну записку, у якій систематизовано теоретико-методологічні підходи до формування й управління інноваційним портфелем, визначено актуальні наукові тенденції та дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальших досліджень.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретико-методологічні підходи; коректність інтерпретації наукових результатів; обґрунтованість дослідницької прогалини; наукова самостійність висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного осмислення проблеми балансування інноваційного портфеля – до розроблення власної моделі оцінювання інноваційних ініціатив, обґрунтування розподілу ресурсів та визначення перспективних напрямів наукових досліджень.

Основні результати практичного заняття узагальнено в табл. 8.

Таблиця 8 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення підходів до балансування поточних і перспективних інноваційних розробок	Аргументована авторська позиція щодо стратегічної збалансованості інноваційного портфеля
2. Аналітично-дослідницький кейс	Багатокритеріальне оцінювання ініціатив, оптимізація ресурсного розподілу, формування портфельних конфігурацій та управлінських рішень	Інтегрована модель оцінювання й управління портфелем інноваційних ініціатив підприємства
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз фахових джерел, визначення наукових тенденцій, методологічних суперечностей і дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни на тему 8 «Формування та управління портфелем інноваційних ініціатив» для денної форми передбачено 2 години лекцій, 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно спрямувати на попереднє опрацювання наукових джерел, підготовку до дискусії, збір інформації про підприємство, формування реєстру інноваційних ініціатив,

розроблення критеріїв оцінювання, здійснення розрахунків і підготовку альтернативних конфігурацій інноваційного портфеля.

Аудиторний час рекомендовано використати для обговорення проблеми балансу між короткостроковою результативністю та перспективним інноваційним розвитком, захисту запропонованих моделей портфельного відбору, порівняння результатів ресурсної оптимізації та обґрунтування управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формальним рейтингуванням інноваційних ініціатив, а могли пояснити, чому саме обрана сукупність проєктів забезпечує найбільшу стратегічну цінність за наявних ресурсних обмежень, яким чином досягається баланс між поточними та перспективними інноваціями та які управлінські рішення необхідно ухвалювати в разі зміни умов реалізації портфеля.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність самостійно формувати й оцінювати портфель інноваційних ініціатив підприємства, застосовувати багатокритеріальні та оптимізаційні методи, обґрунтовувати збалансований розподіл ресурсів, аналізувати портфельні ризики, визначати умови започаткування, продовження, масштабування, коригування або припинення інноваційних проєктів та формулювати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення довгострокового інноваційного розвитку підприємства.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність портфеля інноваційних ініціатив та яке місце він займає в системі корпоративного стратегічного менеджменту?
2. Які основні відмінності існують між інноваційною ідеєю, ініціативою, проєктом, програмою та портфелем?
3. Які основні функції виконує портфельне управління у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства?
4. За якими класифікаційними ознаками доцільно формувати структуру портфеля інноваційних ініціатив?
5. Які основні етапи передбачає процес формування, оцінювання та управління інноваційним портфелем?
6. Яким чином забезпечується узгодження складу інноваційного портфеля з довгостроковими корпоративними цілями?
7. Які критерії необхідно враховувати під час порівняння інноваційних ініціатив за їхнім стратегічним внеском, ресурсними потребами й очікуваними результатами?

8. Які методи можуть використовуватися для оцінювання економічної результативності інноваційних ініціатив та які їхні обмеження?

9. У чому полягає сутність багатокритеріального оцінювання інноваційних проєктів і які вимоги висуваються до формування вагових коефіцієнтів?

10. Яким чином здійснюється оптимізація складу інноваційного портфеля за умов фінансових, кадрових і технологічних обмежень?

11. Чому інноваційні ініціативи з найвищими індивідуальними оцінками не завжди формують найбільш результативний портфель?

12. Яким чином можна враховувати синергетичні ефекти, технологічні залежності та спільні ресурсні обмеження інноваційних ініціатив?

13. У чому полягає сутність концепцій exploration та exploitation і яке їх значення для балансування інноваційного портфеля?

14. Які особливості мають поточні, розвивальні та перспективні інноваційні ініціативи з позицій стратегічного призначення, ризику та часових горизонтів?

15. Які можливості має метод стратегічних ресурсних груп (strategic buckets) для забезпечення збалансованого фінансування інноваційних напрямів?

16. Яким чином необхідно оцінювати технологічну, ринкову, фінансову та організаційну невизначеність під час формування інноваційного портфеля?

17. У чому полягає сутність поетапного управління інноваційними ініціативами та яку роль виконують контрольні точки ухвалення рішень?

18. За якими критеріями доцільно ухвалювати рішення щодо започаткування, продовження, масштабування, коригування, призупинення або припинення інноваційних ініціатив?

19. Які показники необхідно використовувати для оцінювання проєктної, портфельної та стратегічної результативності інноваційної діяльності?

20. Яким чином можна сформувати інтегровану модель управління портфелем інноваційних ініціатив, яка забезпечуватиме оптимальний ресурсний розподіл, збалансованість, управління ризиками та адаптивне коригування інноваційної стратегії 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

Тема 9.
ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТВОРЕННЯ НОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо внутрішнього підприємництва як механізму стратегічного та інноваційного оновлення підприємства; сформувати здатність критично оцінювати співвідношення підприємницької автономії та корпоративного контролю; розвинути навички проєктування організаційної моделі внутрішньокорпоративного підприємництва, визначення повноважень і відповідальності учасників, формування автономних команд, обґрунтування ресурсного забезпечення й механізмів управління інноваційними результатами.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати наукові підходи до організації внутрішнього підприємництва; визначати його місце в системі корпоративної стратегії; діагностувати організаційні передумови інтрапренерства; розробляти механізми ініціювання та відбору інноваційних ідей працівників; обґрунтовувати створення автономних підприємницьких команд; розподіляти управлінські повноваження, відповідальність і ресурси; визначати організаційні механізми управління інноваційними результатами та формувати авторські наукові висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Внутрішнє підприємництво: зростання автономії чи загроза організаційній керованості?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-методологічні підходи до організації внутрішнього підприємництва, досліджувати суперечності між автономією підприємницьких команд та централізованим корпоративним контролем, оцінювати переваги й ризики делегування управлінських повноважень та обґрунтовувати власну наукову позицію щодо формування ефективної системи інтрапренерства.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення щодо сутності внутрішнього підприємництва, організаційної автономії, стратегічного корпоративного контролю, підприємницької поведінки працівників та створення нових бізнес-напрямів. Особливу увагу приділіть фундаментальним дослідженням Р. Бургельмана щодо корпоративного підприємництва і стратегічного оновлення; Б. Антончица та Р. Хісріха щодо

багатовимірної природи інтрапренерства; Є. де Йонга та С. Веннекерса щодо підприємницької поведінки працівників.

Серед українських джерел опрацюйте дослідження І. В. Ангелко, Ю. І. Грудзевич, Л. Л. Литвиненко та Ю. П. Домославської, а також праці Т. Ф. Рябоволик і співавторів щодо організаційних трансформацій, інноваційних бізнес-моделей та управління ризиками.

Визначте сутність понять «внутрішнє підприємництво», «підприємницька автономія», «організаційна керованість», «делегування повноважень», «корпоративна підзвітність», «автономна команда» та «стратегічне оновлення». Окремо встановіть, чи є автономія обов'язковою умовою внутрішнього підприємництва та чи означає її зростання автоматичне послаблення управлінського контролю.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо співвідношення автономії та організаційної керованості.

Позиція А – пріоритет підприємницької автономії. Розвиток інтрапренерства потребує розширення свободи працівників у пошуку інноваційних можливостей, формуванні команд, прийнятті оперативних рішень та експериментуванні. Надмірна централізація може стримувати ініціативність, збільшувати тривалість погоджень та знижувати гнучкість інноваційної діяльності.

Позиція Б – пріоритет корпоративного контролю. Підприємницькі ініціативи повинні реалізовуватися в межах чіткої системи управлінських повноважень, ресурсних обмежень, відповідальності та контролю. Надмірна автономія може спричиняти дублювання проєктів, нераціональне використання ресурсів, конфлікти між підрозділами та відхилення від корпоративних стратегічних цілей.

Позиція В – інтегрований адаптивний підхід. Результативність внутрішнього підприємництва визначається здатністю підприємства поєднувати необхідну автономію підприємницьких команд із корпоративною стратегічною узгодженістю, прозорими ресурсними бюджетами, контрольними результатами та чітким розподілом відповідальності.

Для критичного зіставлення зазначених підходів використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення підходів до співвідношення підприємницької автономії та корпоративного контролю

Критерій порівняння	Пріоритет автономії	Пріоритет корпоративного контролю	Інтегрований адаптивний підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Роль працівників у формуванні ініціатив			
Рівень самостійності підприємницьких команд			

Критерій порівняння	Пріоритет автономії	Пріоритет корпоративного контролю	Інтегрований адаптивний підхід
1	2	3	4
Особливості ухвалення рішень			
Розподіл управлінських повноважень			
Механізми ресурсного забезпечення			
Організаційна відповідальність			
Система контролю результатів			
Вплив на інноваційну активність			
Вплив на стратегічну узгодженість			
Основні організаційні переваги			
Потенційні ризики			
Методологічні обмеження			
Умови доцільного застосування			

Після заповнення таблиці визначте, чи завжди розширення автономії працівників призводить до зниження корпоративної керованості.

Обґрунтуйте, за яких організаційних умов автономія може, навпаки, сприяти підвищенню якості управлінських рішень, швидкості інноваційних процесів і результативності стратегічного розвитку підприємства.

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство протягом тривалого періоду функціонувало на основі централізованої організаційної структури. Більшість управлінських рішень, пов'язаних із фінансуванням, використанням обладнання, кадровими ресурсами та впровадженням нових технологій, потребувала погодження керівництва.

Група інженерів та фахівців інформаційних технологій запропонувала створити новий напрям діяльності – цифровий сервіс дистанційного моніторингу технічного стану виробничого обладнання.

Початкова концепція передбачає можливість використання внутрішніх технологічних компетентностей підприємства для формування додаткового джерела доходів.

Ініціативна група пропонує створити автономну команду, надати їй окремий бюджет і право самостійно приймати рішення щодо розроблення та тестування сервісу.

Водночас керівництво висловлює занепокоєння щодо можливого перевищення витрат, відволікання працівників від основної діяльності, використання конфіденційної технічної інформації та невизначеності майнових прав на результати розроблення.

На основі описаної ситуації проаналізуйте основні аргументи ініціативної команди та керівництва підприємства.

Встановіть, які переваги може забезпечити створення автономного внутрішнього стартапу, які ризики виникатимуть за відсутності належного корпоративного контролю та яким чином можна сформувати прийнятну модель організаційної взаємодії.

Окремо визначте, які управлінські рішення доцільно залишити на корпоративному рівні, а які можна делегувати підприємницькій команді.

Етап 4. Визначення чинників ефективного поєднання автономії та керованості

Проаналізуйте чинники, які можуть впливати на вибір оптимального рівня автономії внутрішніх підприємницьких команд.

Доцільно врахувати стратегічне призначення ініціативи, її технологічну та ринкову невизначеність, інноваційні компетентності учасників, фінансову стійкість підприємства, організаційну культуру, характер інформаційних ризиків і рівень технологічної залежності від основної діяльності.

Окремо встановіть, чи повинен рівень автономії команди змінюватися на різних етапах розвитку інноваційного проєкту.

Наприклад, на стадії формування концепції може бути доцільною ширша свобода експериментування, тоді як етап масштабного фінансування потребуватиме підвищення вимог до обґрунтування інвестицій, управління ризиками та корпоративної підзвітності.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте власну наукову позицію щодо співвідношення підприємницької автономії та корпоративного контролю.

Авторська позиція повинна містити чітко сформульовану тезу, щонайменше три аргументи, один обґрунтований контраргумент та висновок щодо умов забезпечення результативності внутрішнього підприємництва.

Окремо запропонуйте власне трактування поняття «керована підприємницька автономія».

Визначте, за допомогою яких організаційних, ресурсних і контрольних механізмів підприємство може підтримувати ініціативність працівників, не втрачаючи стратегічної узгодженості та керованості діяльності.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте авторську позицію та візьміть участь в обговоренні таких питань:

1. Чи можливе результативне внутрішнє підприємництво в умовах централізованої організаційної структури?

2. Чи повинні працівники мати право самостійно започатковувати інноваційні проєкти без попереднього погодження з керівництвом?

3. За яких умов розширення підприємницької автономії може створювати загрозу корпоративній керованості?

4. Які управлінські рішення доцільно делегувати автономній команді, а які повинні залишатися компетенцією корпоративного керівництва?

5. Як забезпечити відповідальність внутрішніх підприємців за використання ресурсів, не обмежуючи можливості інноваційного експериментування?

6. Яка модель співвідношення автономії та контролю є найбільш доцільною для українських підприємств в умовах ресурсних обмежень, технологічних трансформацій і воєнних викликів?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення наукових підходів, результати аналізу умовної дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина теоретико-методологічного аналізу; коректність використання наукових категорій; здатність критично зіставляти альтернативні організаційні підходи; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів і контраргументів; здатність пояснювати взаємозв'язок між підприємницькою автономією, корпоративним контролем і стратегічною результативністю.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Розроблення інтегрованої моделі внутрішньокорпоративного підприємництва з визначенням ролей, відповідальності та механізмів управління результатами»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно діагностувати організаційну готовність підприємства до внутрішнього підприємництва, розробляти механізми залучення працівників до створення інноваційних ідей, обґрунтовувати структуру та повноваження автономних підприємницьких команд, визначати порядок фінансування, контролю й оцінювання їхньої діяльності, а також формувати організаційні та правові механізми управління результатами внутрішньокорпоративного підприємництва.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної, технологічної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Інформаційною основою можуть бути офіційні матеріали підприємства, організаційна структура, корпоративна стратегія, інформація про інноваційну діяльність, кадрові компетентності, системи мотивації, фінансові ресурси та результати власного аналізу.

За відсутності достатніх фактичних даних допускається використання обґрунтованих навчально-сценарних припущень, які необхідно чітко відокремлювати від підтвердженої інформації.

Основне завдання кейсу: запропонувати інтегровану модель внутрішньокорпоративного підприємництва, яка забезпечуватиме послідовний перехід від ініціювання інноваційних ідей працівниками до створення нових продуктів, бізнес-моделей або напрямів діяльності з визначенням організаційних ролей, повноважень, відповідальності, ресурсного забезпечення, управління правами на результати та критеріїв оцінювання результативності.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Діагностика організаційних передумов розвитку внутрішнього підприємництва

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, визначивши його основні види діяльності, стратегічні цілі, організаційну структуру, особливості управління персоналом і наявні механізми інноваційного розвитку.

Проаналізуйте, яким чином на підприємстві здійснюється ініціювання, розгляд і реалізація інноваційних пропозицій.

Встановіть, чи мають працівники можливість самостійно пропонувати нові продукти, технології, бізнес-процеси та напрями діяльності.

Окремо оцініть рівень підтримки інноваційних ініціатив керівництвом, наявність підприємницьких компетентностей, доступність ресурсів, особливості корпоративної культури, систему мотивації та ступінь управлінської централізації.

Для систематизації результатів використайте табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця оцінювання організаційної готовності підприємства до внутрішнього підприємництва

Складова готовності	Фактичний стан	Основні обмеження	Можливості розвитку	Необхідні управлінські зміни
1	2	3	4	5
Стратегічна підтримка керівництва				
Інноваційна культура				
Підприємницькі компетентності працівників				
Механізми подання інноваційних ідей				
Організаційна автономія				
Фінансове та ресурсне забезпечення				
Міжфункціональна взаємодія				
Система мотивації				
Управління інтелектуальною власністю				
Контроль і оцінювання результативності				

Після заповнення таблиці визначте основні організаційні бар'єри, які обмежують підприємницьку активність працівників.

Обґрунтуйте, які складові організаційного середовища потребують першочергового вдосконалення для створення результативної системи внутрішнього підприємництва.

Етап 2. Визначення стратегічних напрямів внутрішнього підприємництва

На основі результатів діагностики визначте три-чотири пріоритетні напрями, у межах яких підприємство може підтримувати підприємницькі ініціативи працівників.

Напрями повинні відповідати довгостроковим корпоративним цілям і реальним можливостям підприємства.

Наприклад, такими напрямами можуть бути технологічна модернізація виробництва, створення нових продуктів і сервісів, цифровізація взаємодії з клієнтами, розвиток ресурсозберігаючих технологій або формування нових бізнес-моделей.

Для кожного напряму визначте основну стратегічну потребу, можливі джерела інноваційних ідей, необхідні компетентності та очікуваний внесок у розвиток підприємства.

Окремо встановіть, які напрями можуть реалізовуватися шляхом удосконалення наявної діяльності, а які потребуватимуть створення спеціалізованих підприємницьких команд.

Етап 3. Розроблення механізму ініціювання та відбору підприємницьких ідей працівників

Запропонуйте систему організаційного залучення працівників до генерування та розвитку нових бізнес-ідей.

Визначте, які інструменти доцільно використовувати на підприємстві: корпоративну систему інноваційних пропозицій, цифрову платформу управління ідеями, внутрішні конкурси, інноваційні майстерні, хакатони, акселераційні програми або міжфункціональні проєктні команди.

Розробіть послідовність опрацювання інноваційної ідеї від моменту її подання до ухвалення рішення про започаткування внутрішнього підприємницького проєкту.

Для цього передбачте етапи реєстрації ідеї, попереднього відбору, розроблення концепції, експертного оцінювання, перевірки припущень та прийняття рішення про ресурсну підтримку.

Сформуйте щонайменше три перспективні підприємницькі ініціативи відповідно до стратегічних потреб обраного підприємства.

Для порівняльного оцінювання ініціатив використайте критерії стратегічної відповідності, економічної перспективності, технологічної здійсненності, ресурсної доступності та інноваційного потенціалу.

Інтегральну оцінку можна визначити за формулою:

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

де S_j – інтегральна оцінка ініціативи j;
w_i – ваговий коефіцієнт критерію і;
r_{ij} – оцінка ініціативи за відповідним критерієм.

Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.
Результати оцінювання представте в табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця порівняльного оцінювання внутрішньопідприємницьких ініціатив

Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Ініціатива А	Ініціатива Б	Ініціатива В
1	2	3	4	5
Стратегічна відповідність				
Потенційна економічна результативність				
Технологічна здійсненність				
Ресурсна доступність				
Інноваційний і довгостроковий потенціал				
Прийнятність ризику				
Інтегральна оцінка	1,00			
Місце за рейтингом	–			

На основі результатів обґрунтуйте вибір однієї пріоритетної ініціативи для подальшого розроблення моделі внутрішнього підприємництва.

Окремо поясніть, чому обрана ініціатива потребує підприємницького, а не виключно традиційного функціонального підходу до управління.

Етап 4. Проєктування організаційної структури внутрішнього підприємництва

Розробіть організаційну модель, яка забезпечуватиме реалізацію обраної підприємницької ініціативи.

Визначте основних учасників процесу, їхню роль у прийнятті управлінських рішень, взаємозв'язки та порядок взаємодії.

Доцільно передбачити участь корпоративного керівництва, відповідального за інноваційний розвиток, керівника підприємницької команди, представників фінансової, кадрової, юридичної та відповідної технологічної служб.

Обґрунтуйте, чи доцільно створювати окремий внутрішній стартап, міжфункціональну команду або спеціалізовану бізнес-одиницю.

Визначте, які функції повинні виконуватися автономно, а які потребують корпоративного погодження.

Окремо сформулюйте принципи взаємодії команди з основними функціональними підрозділами підприємства.

Побудуйте графічну схему запропонованої організаційної моделі.

Етап 5. Розподіл повноважень, відповідальності та управлінських ролей

Для сформованої організаційної моделі визначте перелік основних управлінських рішень і розподіліть відповідальність за їх підготовку, ухвалення та виконання.

Рекомендовано використати матрицю RACI.

Вона передбачає розмежування виконавців (R), кінцево відповідальних осіб (A), учасників консультацій (C) та осіб, яких необхідно інформувати (I).

Для систематизації розподілу відповідальності використайте табл. 4.

Таблиця 4 – Матриця RACI для запропонованої моделі внутрішньокорпоративного підприємництва

Управлінський процес	Керівництво підприємства	Відповідальний за інновації	Керівник команди	Фінансова служба	Юридична служба
1	2	3	4	5	6
Визначення підприємницьких пріоритетів					
Попередній відбір інноваційних ідей					
Формування підприємницької команди					
Розроблення бізнес-концепції					
Затвердження бюджету					
Реалізація пілотного проєкту					
Контроль використання ресурсів					
Правове оформлення інноваційних результатів					
Оцінювання результативності					
Рішення про масштабування					
Рішення про створення нового бізнес-напряму					

Після заповнення таблиці встановіть, які рішення можуть прийматися підприємницькою командою самостійно в межах делегованих повноважень, а які повинні погоджуватися на корпоративному рівні.

Обґрунтуйте запропонований рівень автономії та визначте механізми запобігання конфліктам відповідальності.

Етап 6. Формування механізму ресурсного забезпечення підприємницької ініціативи

Для обраної ініціативи визначте необхідні фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні ресурси.

Розробіть поетапну модель ресурсного забезпечення, яка передбачатиме виділення ресурсів залежно від результатів попередніх етапів реалізації.

Рекомендовано виокремити етапи розроблення концепції, перевірки технологічної та ринкової перспективності, створення прототипу, пілотного впровадження та можливого масштабування.

Для кожного етапу визначте очікуваний результат, ресурсну потребу та критерії прийняття рішення щодо подальшого фінансування.

Результати систематизуйте в табл. 5.

Таблиця 5 – Модель поетапного ресурсного забезпечення внутрішнього підприємницького проєкту

Етап реалізації	Основні завдання	Необхідні ресурси	Очікуваний результат	Умова переходу до наступного етапу
1	2	3	4	5
Формування концепції				
Перевірка здійсненності				
Створення прототипу				
Пілотне тестування				
Масштабування				

Після заповнення таблиці встановіть, які ресурси доцільно надавати команді на постійній основі, а які – лише за результатами проходження контрольних етапів.

Окремо визначте, за яких умов необхідно зменшити фінансування, скоригувати проєкт або припинити його реалізацію.

Етап 7. Розроблення механізму управління інноваційними результатами та правами інтелектуальної власності

Визначте, які результати можуть виникати в процесі реалізації обраної підприємницької ініціативи.

До них можуть належати програмне забезпечення, технічні рішення, технологічна документація, бази даних, дизайнерські рішення, інноваційні продукти, нові бізнес-моделі або комерційно цінні знання.

Для кожного результату встановіть його можливий правовий режим і необхідні організаційні процедури.

Особливу увагу приділіть розмежуванню авторства, майнових прав інтелектуальної власності, права на винагороду та можливих корпоративних прав учасників нового бізнесу.

Врахуйте, що відповідні права визначаються чинним законодавством, характером результату, обставинами його створення та змістом договорів.

Для систематизації використайте табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця управління результатами внутрішньопідприємницької діяльності

Інноваційний результат	Потенційний вид правової охорони	Питання авторства і майнових прав	Механізм використання результату	Необхідне організаційне або договірне забезпечення
1	2	3	4	5
Результат 1				
Результат 2				
Результат 3				
Результат 4 (за потреби)				

Після заповнення таблиці запропонуйте механізм документування інноваційних результатів, визначення умов їх використання та стимулювання учасників команди.

Окремо обґрунтуйте, як повинні оформлюватися права на результати у випадку створення відокремленої юридичної структури для розвитку нового бізнесу.

Етап 8. Формування системи мотивації та відповідальності внутрішніх підприємців

Розробіть систему стимулювання працівників, які беруть участь у створенні та реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив.

Визначте можливості використання матеріального преміювання, нематеріального визнання, професійного розвитку, делегування повноважень і винагородження за досягнення погоджених результатів.

Окремо розмежуйте стимули за підприємницьку ініціативність, результати дослідницької роботи, фактичне впровадження інновації та економічні результати нового бізнесу.

Сформулюйте принципи справедливого оцінювання індивідуального й командного внеску.

Визначте, як повинна забезпечуватися відповідальність за використання ресурсів, дотримання корпоративних правил, збереження конфіденційної інформації та виконання погоджених завдань.

Особливу увагу приділіть тому, щоб система відповідальності не призводила до приховування негативних результатів інноваційних експериментів або формального уникнення ризику.

Етап 9. Розроблення системи показників результативності внутрішнього підприємництва

Сформуйте систему показників для оцінювання результативності запропонованої організаційної моделі.

Необхідно розмежувати показники підприємницької активності

персоналу, ефективності організаційних механізмів, результатів окремих ініціатив і стратегічного внеску внутрішнього підприємництва.

Рекомендовано оцінювати рівень участі працівників у генеруванні ідей, частку відібраних пропозицій, кількість перевірених бізнес-концепцій, результати пілотного тестування, виконання бюджету, кількість упроваджених інновацій та внесок нових бізнес-напрямів у розвиток підприємства.

Для систематизації використайте табл. 7.

Таблиця 7 – Система показників оцінювання результативності внутрішньокорпоративного підприємництва

Напрям оцінювання	Основний показник	Джерело даних	Періодичність контролю	Відповідальний
1	2	3	4	5
Підприємницька активність працівників				
Якість інноваційних пропозицій				
Результативність відбору ідей				
Діяльність автономних команд				
Використання ресурсів				
Результати пілотних проєктів				
Створення нових продуктів і сервісів				
Формування нових бізнес-напрямів				
Економічна результативність				
Стратегічний внесок				

Після заповнення таблиці визначте, які показники характеризують безпосередні результати підприємницької активності, а які – довгострокові стратегічні ефекти.

Окремо обґрунтуйте, чому кількість поданих ідей або створених команд не може бути єдиним критерієм ефективності внутрішнього підприємництва.

Етап 10. Формування інтегрованої моделі внутрішньокорпоративного підприємництва та наукових висновків

На основі результатів попередніх етапів розробіть підсумкову інтегровану модель внутрішньокорпоративного підприємництва підприємства.

Модель повинна відображати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, підприємницькими компетентностями працівників, механізмами ініціювання інноваційних ідей, системою їх відбору, формуванням автономних команд, розподілом повноважень, ресурсним забезпеченням, правовим оформленням результатів та стратегічним контролем.

Обов'язково передбачте можливість ухвалення альтернативних управлінських рішень: продовження реалізації ініціативи, коригування бізнес-концепції, масштабування, інтеграція нового напряму в наявну діяльність, створення відокремленої структури або припинення проєкту.

У графічному представленні відобразіть основні управлінські блоки та механізми їх взаємодії.

На основі розробленої моделі сформулюйте обґрунтовані висновки щодо перспектив її впровадження на обраному підприємстві.

Окремо визначте можливі організаційні ризики та обмеження практичної реалізації.

Сформулюйте одне дослідницьке питання, яке може стати основою подальшого наукового дослідження.

Наприклад:

Яким чином рівень організаційної автономії внутрішніх підприємницьких команд впливає на результативність створення нових бізнес-напрямів підприємства?

Або:

Чи сприяє формалізований розподіл повноважень, відповідальності та прав на інноваційні результати підвищенню результативності внутрішньокорпоративного підприємництва?

Або:

Яким чином підприємницькі компетентності працівників та організаційна підтримка взаємодіють у процесі формування нових інноваційних бізнес-моделей?

Наведені формулювання є орієнтовними. Власне дослідницьке питання аспірант повинен сформувати відповідно до специфіки підприємства та результатів проведеного аналізу.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить характеристику підприємства, результати діагностики його готовності до внутрішнього підприємництва, обґрунтування перспективних ініціатив, організаційну модель підприємницьких команд, розподіл повноважень і відповідальності, систему ресурсного забезпечення, пропозиції щодо управління інноваційними результатами та систему показників стратегічної результативності.

Обов'язковими складовими кейсу є графічна інтегрована модель внутрішньокорпоративного підприємництва, матриця організаційної готовності, матриця RACI, модель поетапного фінансування, матриця управління інноваційними результатами та система показників контролю.

Критерії оцінювання: обґрунтованість організаційної діагностики; стратегічна відповідність підприємницьких ініціатив; логічність запропонованої організаційної моделі; коректність розподілу ролей і

відповідальності; реалістичність ресурсного забезпечення; врахування особливостей інтелектуальної власності; якість механізмів мотивації й контролю; обґрунтованість управлінських рішень і самостійність наукових висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до розвитку внутрішнього підприємництва та створення нових напрямів діяльності підприємств»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових досліджень із проблем внутрішнього підприємництва; розвинути здатність оцінювати теоретико-методологічні підходи до підприємницької поведінки працівників, організаційної автономії, формування внутрішніх стартапів, корпоративного контролю та управління інноваційними результатами; визначати наукові суперечності й дослідницькі прогалини та формулювати авторську наукову позицію.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового дослідження

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Внутрішнє підприємництво як механізм стратегічного оновлення та інноваційної трансформації підприємства.
2. Підприємницька автономія та корпоративний контроль: організаційні суперечності й механізми узгодження.
3. Інноваційна культура, підприємницькі компетентності та мотивація персоналу в системі внутрішнього підприємництва.
4. Цифрові платформи управління ідеями працівників як інструмент розвитку внутрішньокорпоративних інновацій.
5. Автономні підприємницькі команди та внутрішні стартапи: організаційні моделі й чинники результативності.
6. Корпоративне венчурне підприємництво та створення нових бізнес-напрямів у межах діючого підприємства.
7. Ресурсне забезпечення, розподіл управлінської відповідальності та стимулювання внутрішніх підприємців.
8. Інтелектуальна власність і розподіл прав на результати внутрішньокорпоративних інновацій.
9. Методи оцінювання підприємницької поведінки працівників і результативності внутрішнього підприємництва.
10. Внутрішнє підприємництво українських підприємств в умовах цифровізації, ресурсних обмежень і воєнних викликів.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами

аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три повинні представляти дослідження українських авторів, а два – праці європейських дослідників.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними дослідженнями, необхідними для розкриття становлення та еволюції концепцій внутрішнього підприємництва.

Особливу увагу доцільно приділити працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, організаційних трансформацій, інтелектуальної власності та корпоративного управління.

Серед українських досліджень рекомендовано опрацювати праці І. В. Ангелко, Ю. І. Грудзевич, Л. Л. Литвиненко, Ю. П. Домославської та спільні дослідження українських і європейських учених щодо підприємницької поведінки персоналу.

Для поглиблення теоретико-методологічної основи доцільно використати роботи Р. Бургельмана, Б. Антончица, Р. Хісріха, Є. де Йонга, С. Веннекерса, Є. Гавке, М. Горгієвскі та інших дослідників організаційних механізмів інтрапренерства.

Якщо обраний напрям стосується інтелектуальної власності, наукові джерела необхідно доповнити актуальними нормативно-правовими актами України та відповідними міжнародними методологічними документами.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, теоретико-методологічну основу, використані методи, основні результати та обмеження дослідження.

Особливу увагу приділіть тому, як автори визначають сутність внутрішнього підприємництва, які чинники вважають визначальними для підприємницької поведінки працівників, як обґрунтовують необхідність організаційної автономії та яким чином оцінюють вплив інтрапренерства на інноваційний і стратегічний розвиток підприємства.

Окремо встановіть, які положення мають концептуальний характер, а які підтверджені емпіричними дослідженнями.

Для систематизації результатів заповніть табл. 8.

Таблиця 8 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень внутрішнього підприємництва та створення нових напрямів діяльності

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці визначте, які наукові підходи найбільшою мірою пояснюють взаємозв'язок між підприємницькою автономією, організаційними умовами, активністю працівників і результативністю створення нових бізнес-напрямів.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і методологічних суперечностей

На основі критичного аналізу літератури виокремте щонайменше три сучасні тенденції дослідження внутрішнього підприємництва.

Особливу увагу приділіть розвитку підприємницьких компетентностей персоналу, цифровізації механізмів ініціювання інновацій, поширенню автономних команд, формуванню внутрішніх стартапів, використанню корпоративних акселераторів та вдосконаленню механізмів стимулювання.

Окремо проаналізуйте методологічні суперечності, пов'язані зі співвідношенням підприємницької автономії та корпоративного контролю, індивідуальної ініціативності та організаційних можливостей, короткострокової ефективності й стратегічного оновлення, підприємницької свободи та відповідальності за використання ресурсів.

Визначте, які чинники внутрішнього підприємництва достатньо досліджені, а які потребують подальшої теоретичної розробки або емпіричної перевірки.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Вона може бути пов'язана з недостатньою визначеністю оптимального рівня автономії підприємницьких команд, обмеженістю методів оцінювання результативності інтрапренерства, недостатнім дослідженням впливу організаційної культури або неврахуванням особливостей створення нових бізнес-напрямів українськими підприємствами.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином управлінська автономія внутрішніх підприємницьких команд впливає на результативність реалізації інноваційних ініціатив за різних рівнів корпоративного контролю?

Або:

Чи посилює організаційна підтримка вплив підприємницьких компетентностей працівників на інноваційну результативність підприємства?

Або:

Яким чином формалізація відповідальності та механізмів управління інноваційними результатами впливає на результативність створення нових бізнес-напрямів?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до результатів критичного аналізу літератури.

Окремо визначте потенційний науковий внесок, який може полягати в уточненні понятійного апарату внутрішнього підприємництва, удосконаленні організаційної моделі автономних команд, розробленні методики оцінювання результативності інтрапренерства або емпіричній перевірці недостатньо досліджених взаємозв'язків.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади внутрішнього підприємництва.
3. Основні підходи українських і європейських дослідників.
4. Критичне зіставлення організаційних моделей інтрапренерства.
5. Сучасні наукові тенденції та методологічні суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність проблеми, мета й основні завдання наукового аналізу.

2. Основна частина. Критичний аналіз теоретичних підходів до внутрішнього підприємництва, організаційної автономії, ролі працівників, механізмів управління та результативності.

3. Дослідницька перспектива. Характеристика методологічних обмежень, визначення дослідницької прогалини та формування авторської позиції.

4. Висновки. Узагальнення результатів і перспективи подальших наукових досліджень.

5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень внутрішнього підприємництва, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи розвитку організаційних механізмів створення нових бізнес-напрямів.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих наукових досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, розвинути або емпірично перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових джерел та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано теоретико-методологічні підходи до внутрішнього підприємництва, визначено сучасні наукові тенденції та дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальшого дослідження.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретико-методологічні підходи; коректність інтерпретації наукових результатів; обґрунтованість дослідницької прогалини; самостійність авторських висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного осмислення проблеми співвідношення підприємницької автономії та корпоративного контролю – до розроблення власної моделі внутрішньокорпоративного підприємництва, обґрунтування організаційних механізмів її реалізації та визначення перспектив подальших наукових досліджень.

Основні результати виконання практичних завдань узагальнено в табл. 9.

Таблиця 9 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення підходів до співвідношення підприємницької автономії та корпоративної керованості	Аргументована авторська позиція щодо формування керованої підприємницької автономії
2. Аналітично-дослідницький кейс	Розроблення організаційної моделі внутрішнього підприємництва, розподілу повноважень, відповідальності, ресурсів і механізмів управління результатами	Інтегрована модель внутрішньокорпоративного підприємництва підприємства з організаційним, ресурсним і контрольним забезпеченням
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних наукових досліджень, визначення методологічних суперечностей і дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Попередню самостійну роботу доцільно спрямувати на опрацювання наукових джерел, підготовку до дискусії, аналіз організаційної структури підприємства, оцінювання його готовності до внутрішнього підприємництва та розроблення початкової організаційної моделі.

Аудиторний час рекомендовано використати для критичного обговорення проблеми автономії та корпоративного контролю, представлення моделей внутрішнього підприємництва, захисту запропонованого розподілу ролей і відповідальності, обґрунтування ресурсного забезпечення та оцінювання механізмів управління інноваційними результатами.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формальним представленням організаційної структури, а могли пояснити, як саме запропонована модель забезпечує перехід від підприємницької ініціативи працівника до створення нового продукту або напряму діяльності, яким чином розподіляються повноваження та відповідальність, які ресурси необхідні для реалізації інноваційної ідеї та за якими показниками можна оцінити її фактичну стратегічну результативність.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність критично обґрунтовувати роль внутрішнього підприємництва в системі корпоративного стратегічного менеджменту, самостійно розробляти інтегровану організаційну модель інтрапренерства, визначати повноваження та відповідальність учасників,

обґрунтовувати ресурсне забезпечення й механізми управління інноваційними результатами, формувати систему мотивації та контролю, оцінювати ризики й пропонувати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо створення нових напрямів діяльності підприємства.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність внутрішнього підприємництва та яке місце воно займає в системі корпоративного стратегічного менеджменту?
2. Які основні відмінності існують між незалежним підприємництвом, внутрішнім підприємництвом і корпоративним венчурним підприємництвом?
3. Яким чином внутрішнє підприємництво може впливати на стратегічне оновлення та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства?
4. Які основні організаційні форми внутрішнього підприємництва та в чому полягає їхнє стратегічне призначення?
5. Які внутрішні організаційні й кадрові передумови необхідні для розвитку підприємницької активності працівників?
6. Яким чином можна оцінювати готовність підприємства до формування системи внутрішнього підприємництва?
7. Які основні джерела інноваційних ідей працівників та яким чином вони пов'язані з технологічними, ринковими й організаційними потребами підприємства?
8. Які інструменти доцільно використовувати для залучення працівників до генерування та реалізації інноваційних ідей?
9. Яке значення мають цифрові платформи, інноваційні конкурси, хакатони та внутрішні акселераційні програми для розвитку інтрапренерства?
10. У чому полягає сутність воронки інноваційних ідей та які основні етапи переходу від підприємницької пропозиції до практичної реалізації?
11. Які кількісні та якісні показники можуть використовуватися для оцінювання результативності системи ініціювання інноваційних ідей?
12. Яким чином організаційна культура, психологічна безпека, мотивація та підприємницькі компетентності впливають на ініціативність працівників?
13. У чому полягає сутність автономної внутрішньопідприємницької команди та які принципи необхідно враховувати під час її формування?
14. Яким чином забезпечується баланс між управлінською автономією внутрішніх стартапів і корпоративним стратегічним контролем?

15. Які організаційні моделі можуть використовуватися для створення нових бізнес-напрямів у межах діючого підприємства?
16. За яких умов доцільно створювати нову бізнес-одиницю в межах підприємства, а за яких – виокремлювати юридично самостійну структуру?
17. Які методи доцільно використовувати для економічного та стратегічного обґрунтування створення нового бізнес-напряму?
18. Яким чином можуть розподілятися фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси між внутрішніми підприємницькими ініціативами?
19. Які правові особливості необхідно враховувати під час визначення авторства, майнових прав, винагороди та умов використання інноваційних результатів, створених працівниками?
20. Яким чином можна сформувати інтегровану модель внутрішнього підприємництва, яка поєднуватиме підприємницьку активність персоналу, автономію команд, ресурсне забезпечення, правове оформлення результатів і стратегічний контроль створення нових напрямів діяльності підприємства?

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. 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.

10. 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.

11. 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

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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

20. 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.

21. International Organization for Standardization. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva : ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html.

22. 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

23. 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.

24. 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.

25. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Ст. 429, 440. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

Тема 10.
УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо управління дослідженнями, розробками та комерціалізацією інновацій; сформувати здатність критично зіставляти економічно орієнтовані та соціально відповідальні підходи до інноваційного розвитку; розвинути навички проєктування процесу переходу від науково-технологічного результату до його практичного використання, визначення механізмів створення цінності для користувачів, вибору бізнес-моделі комерціалізації, обґрунтування управлінських рішень та комплексного оцінювання економічних, соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків упровадження інновацій.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично аналізувати сучасні наукові підходи до управління R&D та комерціалізації; встановлювати взаємозв'язок між дослідницькими пріоритетами й корпоративною стратегією; формувати карту переходу від розроблення до практичного використання інновації; визначати технологічну й ринкову готовність; обґрунтовувати бізнес-модель і механізми взаємодії з користувачами; оцінювати фінансово-економічну результативність, ризики та ширші наслідки інновацій; розробляти інтегровані управлінські моделі й формулювати самостійні наукові висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Комерціалізація інновацій: як поєднати економічну вигоду й соціальну відповідальність?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-методологічні підходи до комерціалізації інновацій, досліджувати суперечності між прагненням підприємства максимізувати економічні результати та необхідністю врахування соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків; обґрунтовувати власну наукову позицію щодо формування відповідальної моделі комерціалізації інновацій.

*Форма виконання***:** індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення щодо сутності комерціалізації інновацій, механізмів створення та отримання економічної цінності, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку й відповідальних інновацій.

Особливу увагу приділіть розмежуванню понять «інноваційний результат», «впровадження інновації», «комерціалізація», «економічна цінність», «споживча цінність», «соціальна відповідальність» та «відповідальні інновації».

Проаналізуйте положення праць С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної та Н. С. Ілляшенко щодо управління комерціалізацією інновацій і знань; Т. Ф. Рябоволик та Н. С. Пітел щодо інноваційних бізнес-моделей і цифрових каналів взаємодії; Д. Тіса щодо бізнес-моделей та динамічних здатностей; Дж. Стілгоу, Р. Оуена і Ф. Макнагтена щодо відповідальних інновацій.

Окремо розгляньте підходи Індустрії 5.0, які акцентують увагу на людиноцентричності, сталості та стійкості підприємств.

Визначте, чому економічно результативна інновація не завжди забезпечує позитивні наслідки для всіх зацікавлених сторін.

Обґрунтуйте, чи можна вважати інноваційний проєкт успішним, якщо він забезпечує високий прибуток, але супроводжується істотними негативними соціальними або екологічними наслідками.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо співвідношення економічної результативності та соціальної відповідальності в процесі комерціалізації інновацій.

Позиція А – пріоритет економічної результативності. Основною метою комерціалізації є перетворення результатів досліджень і розробок на доходи, прибуток, конкурентні переваги або скорочення витрат. Соціальні, етичні, екологічні та правові аспекти розглядаються передусім як обмеження, які необхідно враховувати для забезпечення законності й зменшення ризиків.

Позиція Б – пріоритет соціальної відповідальності та сталого розвитку. Комерціалізація повинна забезпечувати не лише економічні результати підприємства, а й позитивний вплив на суспільство, працівників, споживачів і навколишнє природне середовище. Економічна вигода не може бути єдиним критерієм доцільності впровадження інновацій.

Позиція В – інтегрований підхід до відповідальної комерціалізації. Ефективна комерціалізація повинна поєднувати економічну доцільність, створення цінності для користувачів, соціальну прийнятність, екологічну сталість, етичну обґрунтованість і правову відповідність. Відповідні критерії інтегруються в управлінські рішення на всіх етапах розроблення та впровадження інновації.

Для критичного зіставлення зазначених підходів використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення наукових підходів до комерціалізації інновацій

Критерій порівняння	Економічно орієнтований підхід	Соціально відповідальний підхід	Інтегрований підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Мета комерціалізації			
Основні критерії результативності			
Роль економічної вигоди			
Значення споживчої цінності			
Урахування соціальних наслідків			
Урахування етичних аспектів			
Екологічні пріоритети			
Роль правової відповідності			
Взаємодія із зацікавленими сторонами			
Підходи до управління ризиками			
Основні наукові переваги			
Методологічні обмеження			
Умови доцільного застосування			

Після заповнення таблиці визначте, чи обов'язково соціальна відповідальність знижує короткострокову економічну результативність комерціалізації.

Обґрунтуйте, за яких умов відповідальне управління може сприяти підвищенню конкурентоспроможності, довіри користувачів, зменшенню ризиків і довгостроковій економічній результативності підприємства.

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство завершило дослідницько-конструкторське розроблення автоматизованої системи контролю якості продукції з використанням алгоритмів штучного інтелекту.

Попередні випробування свідчать про можливість підвищення точності контролю, скорочення виробничих втрат і зниження витрат на виконання окремих операцій.

Керівництво підприємства розглядає можливість швидкого впровадження технології та подальшої комерціалізації у вигляді спеціалізованого програмно-технологічного комплексу для інших виробничих підприємств.

Водночас потенційне впровадження супроводжується низкою проблем.

Автоматизація може змінити трудові функції працівників, які здійснюють контроль якості, і потребуватиме їхньої професійної перепідготовки.

Система використовуватиме значні обсяги виробничих даних, що створює додаткові вимоги до інформаційної безпеки.

Окремі алгоритмічні рішення можуть характеризуватися недостатньою прозорістю для користувачів.

Використання нового обладнання може потребувати додаткових матеріалів та електроенергії.

Керівництво повинно визначити, чи доцільно впроваджувати технологію одразу, чи необхідно провести додаткові дослідження її соціальних, етичних і екологічних наслідків.

На основі наведеної ситуації встановіть, які економічні вигоди очікує отримати підприємство, які ризики виникають для працівників і користувачів, які екологічні аспекти необхідно перевірити та які правові вимоги можуть бути релевантними.

Запропонуйте аргументовану управлінську позицію щодо умов упровадження інновації.

Визначте, чи може підприємство поєднати прискорення комерціалізації з відповідальним ставленням до працівників, користувачів і навколишнього природного середовища.

Етап 4. Визначення критеріїв відповідальної комерціалізації

Сформуйте систему критеріїв, яка дозволятиме оцінювати доцільність комерціалізації інноваційного результату з урахуванням економічних і неекономічних наслідків.

Доцільно включити економічну результативність, створення цінності для користувачів, соціальну прийнятність, етичну обґрунтованість, екологічну сталість, правову відповідність і стратегічний внесок.

Окремо розмежуйте критерії, за якими можна здійснювати порівняльне оцінювання, та обов'язкові вимоги, недотримання яких не може компенсуватися високою економічною вигодою.

Наприклад, порушення обов'язкових вимог безпеки або відсутність належних прав на використання технології повинні розглядатися як критичні обмеження, а не як звичайні показники, що можуть компенсуватися високою прибутковістю.

Обґрунтуйте, які критерії повинні мати першочергове значення в умовах технологічної невизначеності.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

На основі критичного аналізу сформулюйте власну позицію щодо співвідношення економічної вигоди та соціальної відповідальності в процесі комерціалізації інновацій.

Авторська позиція повинна містити чітко сформульовану наукову тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований контраргумент і висновок щодо умов досягнення економічно результативної та відповідальної комерціалізації.

Окремо запропонуйте власне трактування поняття «відповідальна комерціалізація інновацій».

Визначте основні принципи, на яких повинна ґрунтуватися відповідна управлінська модель.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте сформовану авторську позицію та візьміть участь в обговоренні таких питань:

1. Чи повинна максимізація економічної вигоди залишатися основною метою комерціалізації інновацій?
2. Чи можна вважати інноваційний проєкт успішним, якщо він забезпечує високий прибуток, але супроводжується негативними соціальними наслідками?
3. Яким чином можна кількісно оцінювати соціальну та екологічну результативність інновацій?
4. Чи можуть етичні обмеження стримувати технологічний розвиток, і за яких умов вони, навпаки, підвищують його якість?
5. Яким чином підприємство повинно узгоджувати інтереси інвесторів, працівників, споживачів і суспільства?
6. Які принципи відповідальної комерціалізації є найбільш актуальними для українських підприємств в умовах технологічного відновлення, воєнних ризиків і європейської інтеграції?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення наукових підходів, результати аналізу умовної дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина теоретико-методологічного аналізу; коректність використання наукових категорій; здатність зіставляти економічні та соціально відповідальні підходи; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів і контраргументів; здатність пояснювати взаємозв'язок між комерційною результативністю, створенням цінності та відповідальністю підприємства перед зацікавленими сторонами.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Побудова карти переходу від дослідження й розробки до комерціалізації інновації та комплексне оцінювання наслідків її впровадження»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно розробляти організаційно-управлінську модель переходу від результатів R&D до практичного впровадження й комерціалізації інновації; визначати рівень технологічної готовності, ринкові перспективи, можливих користувачів і бізнес-модель; обґрунтовувати ресурсне забезпечення, розподіл відповідальності та контрольні управлінські рішення; комплексно оцінювати економічні, соціальні, етичні, екологічні та правові наслідки інноваційного проєкту.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства, дослідницької організації або конкретної інноваційної розробки.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної, технологічної, енергетичної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Визначте конкретний науково-технологічний результат або перспективну інноваційну розробку, яка може бути впроваджена у власну діяльність підприємства чи комерціалізована на ринку.

Об'єктом аналізу можуть виступати нова технологія виробництва, цифровий продукт, програмне забезпечення, ресурсозберігаюче рішення, інноваційна послуга, новий матеріал, технологічне обладнання або інший результат досліджень і розробок.

Інформаційною основою можуть бути корпоративна стратегія, результати науково-дослідних робіт, технологічна документація, інформація про ринки та користувачів, інвестиційні й фінансові показники, нормативні вимоги та матеріали власного дослідження.

За відсутності повної інформації допускається використання обґрунтованих навчально-сценарних припущень, які повинні бути чітко відокремлені від фактичних даних.

Основне завдання кейсу: розробити інтегровану карту переходу від дослідження й розробки до комерціалізації конкретного інноваційного результату, визначити послідовність управлінських дій, відповідальних учасників, ресурсні потреби, механізми створення цінності для користувачів, обґрунтувати бізнес-модель комерціалізації та провести комплексне оцінювання очікуваних наслідків упровадження.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Визначення стратегічних передумов і характеристики інноваційного результату

Надайте стислу характеристику обраного підприємства, визначивши його основні напрями діяльності, стратегічні цілі, технологічні компетентності, ресурсні можливості та актуальні інноваційні потреби.

Оберіть конкретний науково-технологічний результат, який може стати основою інноваційного проєкту.

Охарактеризуйте сутність розробки, її призначення, відмінності від наявних рішень, ступінь новизни, основні функціональні характеристики та потенційні напрями практичного використання.

Визначте, яку корпоративну стратегічну потребу може задовольнити відповідна інновація: підвищення продуктивності, зменшення витрат, розширення продуктового портфеля, цифрову трансформацію, екологічну модернізацію або створення нового бізнес-

напряму.

Окремо встановіть, який результат уже отримано, а які дослідницькі завдання ще необхідно виконати.

На основі проведеного аналізу сформулюйте основну мету комерціалізації інноваційного результату та очікуваний стратегічний внесок у розвиток підприємства.

Етап 2. Оцінювання технологічної готовності та визначення необхідних досліджень

Оцініть поточний стан розроблення інноваційного результату.

Для цього встановіть, які технологічні характеристики вже підтверджені, чи створено прототип, чи проводилися лабораторні або практичні випробування та чи готове рішення до використання в умовах реального підприємства.

За можливості застосуйте шкалу технологічної готовності Technology Readiness Level (TRL) із поясненням критеріїв, використаних для встановлення відповідного рівня.

Окремо визначте наявні технологічні обмеження, потребу в додаткових дослідженнях, спеціалізованому обладнанні, кадрових компетентностях і випробуваннях.

Для систематизації результатів використайте табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця оцінювання готовності інноваційного результату до практичного впровадження

Напрям оцінювання	Фактичний або прогнозний стан	Основні проблеми та обмеження	Необхідні додаткові дії
1	2	3	4
Науково-технологічна обґрунтованість			
Рівень технологічної готовності (TRL)			
Наявність прототипу			
Результати технічних випробувань			
Виробнича здійсненність			
Можливість масштабування			
Ресурсна доступність			
Кадрові та технологічні компетентності			
Інформаційне забезпечення			
Ринкова та організаційна готовність			

Після заповнення таблиці визначте, які роботи необхідно виконати до початку практичного впровадження.

Обґрунтуйте, чи доцільно продовжувати дослідження власними силами підприємства, залучати зовнішніх науково-технологічних партнерів або використовувати комбіновану модель R&D.

Етап 3. Дослідження користувачів і формування ціннісної пропозиції

Визначте потенційних користувачів інноваційного результату.

Якщо розробка призначена для внутрішнього використання, основними користувачами можуть бути відповідні структурні підрозділи, працівники або управлінський персонал.

Якщо передбачається ринкова комерціалізація, визначте цільові сегменти покупців, замовників або організацій-користувачів.

Проаналізуйте проблему, яку повинна розв'язувати інновація, наявні альтернативні рішення та очікувані переваги використання нового продукту або технології.

Сформуйте ціннісну пропозицію, яка повинна пояснювати, яку конкретну користь отримуватиме користувач та за рахунок яких характеристик інноваційного рішення.

Окремо визначте, які припущення щодо споживчої цінності потребують перевірки.

Запропонуйте інструменти взаємодії з користувачами: інтерв'ю, опитування, експертні консультації, прототипування, спільне проєктування або пілотне тестування.

За можливості сформуйте щонайменше три показники, за якими можна перевірити фактичну цінність інновації для користувачів.

Етап 4. Розроблення альтернативних моделей комерціалізації

Запропонуйте щонайменше три можливі способи комерціалізації обраного інноваційного результату.

Залежно від його характеристик можуть розглядатися внутрішньогосподарське використання, виробництво та продаж інноваційного продукту, ліцензування технології, надання інноваційної послуги, партнерська комерціалізація або створення нового бізнес-напряму.

Для кожної альтернативи визначте механізм отримання економічної цінності, основних користувачів, ресурсні потреби, переваги, ризики та можливі організаційні обмеження.

Для систематизації порівняння використайте табл. 3.

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика альтернативних моделей комерціалізації інноваційного результату

Критерій	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
1	2	3	4
Спосіб комерціалізації			
Цільові користувачі			
Механізм створення цінності			
Джерела доходів або економії витрат			
Необхідні ресурси			
Початкові інвестиції			
Очікувана економічна результативність			
Потреба в зовнішніх партнерах			
Особливості використання інтелектуальної			

Критерій	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
1	2	3	4
власності			
Основні ризики			
Стратегічна відповідність			

На основі проведеного аналізу визначте попередньо найбільш доцільну модель комерціалізації.

Обґрунтуйте, чому обрана альтернатива має переваги порівняно з іншими способами використання інноваційного результату.

Етап 5. Побудова карти переходу від R&D до комерціалізації

Розробіть поетапну карту переходу від дослідницького результату до його практичного впровадження та комерційного використання.

Карта повинна охоплювати завершення необхідних досліджень, оцінювання технологічної готовності, визначення користувачів, формування ціннісної пропозиції, аналіз правового режиму, розроблення бізнес-моделі, ресурсне планування, пілотне впровадження, комерційний запуск і післявпроваджувальний моніторинг.

Для кожного етапу визначте основні управлінські дії, очікувані результати, необхідні ресурси, відповідальних учасників і критерії переходу до наступного етапу.

Результати систематизуйте в табл. 4.

Таблиця 4 – Карта переходу від дослідження й розробки до комерціалізації інноваційного результату

Етап	Основні управлінські дії	Очікуваний результат	Необхідні ресурси	Відповідальні учасники	Контрольне рішення
1	2	3	4	5	6
1. Завершення R&D					
2. Оцінювання технологічної готовності					
3. Дослідження користувачів і ринку					
4. Формування ціннісної пропозиції					
5. Правове оцінювання результату					
6. Вибір бізнес-моделі					
7. Ресурсне й організаційне забезпечення					
8. Прототипування та пілотне тестування					
9. Організація впровадження та комерційний запуск					
10. Моніторинг і адаптивне коригування					

Після заповнення таблиці побудуйте графічну карту комерціалізації інноваційного результату, яка відображатиме основні етапи, контрольні точки та можливі альтернативні управлінські рішення.

Окремо визначте, за яких умов доцільно продовжувати проєкт, коригувати його концепцію, здійснювати масштабування або припиняти подальше фінансування.

Етап 6. Обґрунтування ресурсного забезпечення та організаційної відповідальності

Для реалізації запропонованої карти визначте необхідні фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні ресурси.

Оцініть орієнтовну потребу в інвестиціях на основних етапах комерціалізації.

Визначте, які функціональні підрозділи повинні брати участь у реалізації проєкту: дослідницький, виробничий, маркетинговий, фінансовий, юридичний та інші.

Розподіліть відповідальність за технологічну перевірку, ринкове оцінювання, формування бізнес-моделі, фінансування, управління правами інтелектуальної власності, впровадження та контроль результативності.

За необхідності використайте матрицю RACI для розмежування виконання, кінцевої відповідальності, консультацій та інформування.

Окремо визначте, які рішення можуть ухвалюватися проєктною командою самостійно, а які потребують погодження керівництвом підприємства.

Етап 7. Економічне оцінювання комерціалізації та сценарний аналіз

Проведіть економічне обґрунтування обраної моделі комерціалізації.

Для цього визначте початкові інвестиції, прогнозовані доходи, витрати, чисті грошові потоки та часовий горизонт реалізації.

Для оцінювання інвестиційної результативності доцільно застосувати чисту приведену вартість:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де I_0 – початкові інвестиції;

CF_t – додатковий чистий грошовий потік за період t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

За відсутності фактичних фінансових даних допускається використання умовного навчального прикладу, наведеного в табл. 5.

Таблиця 5 – Умовні вихідні дані для економічного оцінювання альтернатив комерціалізації

Показник	Самостійна комерціалізація	Ліцензування	Партнерська комерціалізація
1	2	3	4
Початкові інвестиції, млн грн	3,0	0,7	1,8
Чистий грошовий потік за 1-й рік, млн грн	1,2	0,4	0,8
Чистий грошовий потік за 2-й рік, млн грн	1,5	0,5	1,0
Чистий грошовий потік за 3-й рік, млн грн	1,8	0,55	1,2
Ставка дисконтування	12 %	12 %	12 %
NPV, млн грн	Розрахувати	Розрахувати	Розрахувати

Джерело: авторські умовні навчальні дані. Для партнерської моделі наведені інвестиції та грошові потоки відображають лише частку підприємства, яке здійснює оцінювання. Суми не характеризують реальні проєкти.

На основі табл. 5 розрахуйте NPV кожної альтернативи та визначте її економічну привабливість.

Після цього проведіть сценарний аналіз, передбачивши базовий сценарій, стресовий сценарій зі скороченням прогнозованих грошових потоків на 20 % і сприятливий сценарій зі збільшенням грошових потоків на 15 %.

Визначте, чи змінюється вибір найбільш доцільної моделі комерціалізації за різних сценаріїв.

Окремо проаналізуйте вплив ресурсних обмежень, можливих затримок упровадження та ризику недосягнення прогнозного попиту.

Необхідно врахувати, що позитивний NPV є важливим, але не єдиним критерієм ухвалення рішення.

Етап 8. Комплексне оцінювання наслідків упровадження інновації

Здійсніть оцінювання можливих економічних, соціальних, етичних, екологічних і правових наслідків упровадження обраного інноваційного результату.

На першому етапі визначте основні групи зацікавлених сторін, на які може впливати інновація.

До них можуть належати працівники, споживачі, партнери, інвестори, місцеві громади та інші учасники.

На другому етапі встановіть можливі позитивні й негативні наслідки для кожної групи.

На третьому етапі визначте критерії та показники, які дозволятимуть оцінювати відповідні наслідки.

На четвертому етапі запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на посилення позитивних результатів і зменшення негативних впливів.

Результати представте в табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця комплексного оцінювання наслідків упровадження інноваційного результату

Напрям оцінювання	Потенційні позитивні наслідки	Потенційні негативні наслідки	Критерії та показники	Управлінські заходи
1	2	3	4	5
Економічний				
Соціальний				
Етичний				
Екологічний				
Правовий				

Після заповнення таблиці встановіть, які наслідки мають найбільшу стратегічну значущість.

Окремо розмежуйте обов'язкові вимоги законодавства, технічної та іншої безпеки й критерії, за якими допускається багатокритеріальне порівняння альтернатив.

Для поглибленого дослідження сформуйте систему вагових коефіцієнтів, які характеризують відносну значущість економічних, соціальних, етичних та екологічних критеріїв.

При цьому критичні правові й безпекові обмеження необхідно перевіряти окремо, не допускаючи їх компенсації високими балами за іншими показниками.

Визначте, чи змінюється оцінка доцільності комерціалізації в разі врахування ширших наслідків порівняно з виключно фінансовим аналізом.

Етап 9. Формування системи моніторингу результатів комерціалізації

Розробіть систему показників для оцінювання фактичних результатів упровадження інновації.

Доцільно розмежувати технологічні, ринкові, економічні, соціальні, екологічні та стратегічні показники.

Визначте, які показники характеризують виконання окремих етапів, а які — довгострокову результативність комерціалізації.

Для кожного показника встановіть спосіб вимірювання, джерело інформації, періодичність контролю та відповідального учасника.

Результати систематизуйте в табл. 7.

Таблиця 7 – Система показників моніторингу результативності комерціалізації інновації

Напрям контролю	Основний показник	Джерело інформації	Періодичність контролю	Відповідальний
1	2	3	4	5
Технологічна результативність				
Готовність до впровадження				
Ринкова результативність				
Економічна результативність				

Напрям контролю	Основний показник	Джерело інформації	Періодичність контролю	Відповідальний
1	2	3	4	5
Створення цінності для користувачів				
Соціальні наслідки				
Етична прийнятність				
Екологічні наслідки				
Правова відповідність				
Стратегічний внесок				

Після заповнення таблиці встановіть, як підприємство повинно реагувати на відхилення фактичних результатів від прогнозних.

Окремо визначте умови коригування продукту, зміни бізнес-моделі, додаткового фінансування, масштабування або припинення комерціалізації.

Етап 10. Формування інтегрованої моделі управління комерціалізацією та наукових висновків

На основі результатів попередніх етапів сформуйте підсумкову інтегровану модель управління переходом від R&D до відповідальної комерціалізації інноваційного результату.

Модель повинна відображати зв'язок між корпоративними стратегічними пріоритетами, дослідженнями й розробками, технологічною готовністю, ринковим обґрунтуванням, створенням цінності для користувачів, вибором бізнес-моделі, ресурсним забезпеченням, правовим оформленням результату, впровадженням та комплексним оцінюванням наслідків.

Обов'язково передбачте механізм адаптивного перегляду управлінських рішень залежно від результатів технологічних випробувань, ринкового тестування та моніторингу фактичних наслідків. На основі сформованої моделі визначте основні організаційні переваги, економічну доцільність та потенційні ризики її реалізації на обраному підприємстві.

Окремо сформулюйте одне дослідницьке питання, яке може бути використане в подальшій науковій роботі.

Наприклад:

Яким чином стратегічна узгодженість досліджень і розробок впливає на результативність комерціалізації інновацій через технологічну готовність і якість взаємодії з користувачами?

Або:

Чи сприяє інтеграція соціальних, екологічних та етичних критеріїв у систему управління комерціалізацією підвищенню довгострокової результативності інноваційних проєктів?

Або:

Яким чином вибір бізнес-моделі та спосіб управління інтелектуальною власністю впливають на економічні результати комерціалізації інноваційних технологій?

Наведені формулювання мають орієнтовний характер. Аспірант повинен сформулювати власне дослідницьке питання відповідно до специфіки обраного інноваційного результату.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 5–7 сторінок, який містить характеристику підприємства й інноваційного результату, оцінювання технологічної готовності, дослідження користувачів, порівняння моделей комерціалізації, ресурсне та економічне обґрунтування, комплексне оцінювання наслідків упровадження й пропозиції щодо управлінських рішень.

Обов'язковими складовими є графічна карта переходу від R&D до комерціалізації, матриця технологічної готовності, порівняння бізнес-моделей, економічні розрахунки, матриця соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових наслідків та система показників моніторингу.

Критерії оцінювання: обґрунтованість стратегічної діагностики; коректність оцінювання технологічної готовності; якість дослідження користувачів і формування ціннісної пропозиції; логічність карти комерціалізації; обґрунтованість вибору бізнес-моделі; точність економічних розрахунків; комплексність оцінювання наслідків; врахування критичних правових і безпекових вимог; здатність формулювати самостійні наукові висновки.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до управління розробленням, комерціалізацією та відповідальним упровадженням інновацій»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, систематизації та критичного аналізу сучасних наукових досліджень із проблем стратегічного управління R&D, комерціалізації інноваційних результатів, створення цінності для користувачів і відповідального впровадження нових технологій; розвинути здатність визначати методологічні суперечності та дослідницькі прогалини, формулювати авторську наукову позицію та обґрунтовувати перспективні напрями подальших досліджень.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового аналізу

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Стратегічне управління R&D як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

2. Організаційно-економічні механізми переходу від науково-технологічного результату до комерціалізації.

3. Моделі комерціалізації інноваційних результатів: внутрішнє використання, продаж, ліцензування та партнерські механізми.

4. Технологічна й ринкова готовність як чинники результативності комерціалізації інновацій.

5. Створення споживчої цінності та залучення користувачів до розроблення інноваційних продуктів.

6. Цифрові бізнес-моделі та сучасні механізми отримання економічної цінності від інновацій.

7. Управління ризиками комерціалізації інновацій у ситуації технологічної та ринкової невизначеності.

8. Відповідальні інновації: співвідношення економічної результативності, соціальної прийнятності та етичної обґрунтованості.

9. Екологічне оцінювання інноваційних технологій протягом життєвого циклу.

10. Інтелектуальна власність і правове забезпечення трансферу та комерціалізації технологій.

11. Індустрія 5.0 та людиноцентричні підходи до розроблення й упровадження інновацій.

12. Управління комерціалізацією інновацій українських підприємств в умовах воєнних викликів, технологічного відновлення та європейської інтеграції.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських та європейських університетів і фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три повинні представляти дослідження українських авторів, а два – праці європейських дослідників.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними працями, необхідними для пояснення сучасних теоретико-методологічних підходів.

Особливу увагу доцільно приділити дослідженням Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо інноваційних бізнес-моделей, цифрової трансформації, управління ризиками, інтелектуальної власності та сталого розвитку.

Серед інших українських досліджень рекомендовано опрацювати праці С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної, Н. С. Ілляшенко та інших авторів щодо комерціалізації знань, управління інноваційною продукцією та формування механізмів інноваційного розвитку підприємств.

Для поглиблення теоретико-методологічної основи доцільно використовувати роботи Д. Тіса, Г. Чесбро, К. Грьонрооса, П. Войми, Дж. Стілгоу, Р. Оуена та Ф. Макнагтена.

Залежно від обраного напряму наукові джерела можуть доповнюватися положеннями Oslo Manual 2018, Frascati Manual 2015, стандартів ISO 56001:2024, ISO 56005:2020 та ISO 14040:2006, а також документами Європейської комісії й WIPO.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, теоретико-методологічний підхід, використані методи, основні результати та обмеження дослідження.

Особливу увагу приділіть тому, як автори визначають сутність комерціалізації інновацій, які чинники вважають визначальними для переходу від розроблення до впровадження, яким чином пояснюють створення цінності та як оцінюють економічні й неекономічні наслідки інновацій.

Окремо встановіть, які дослідження мають переважно концептуальний характер, а які містять емпіричну перевірку запропонованих положень.

Для систематизації результатів заповніть табл. 8.

Таблиця 8 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень управління розробленням та комерціалізацією інновацій

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці визначте, які наукові підходи найбільшою мірою пояснюють взаємозв'язок між стратегічною спрямованістю R&D, технологічною готовністю, ринковою перспективністю та результативністю комерціалізації.

Окремо обґрунтуйте, які дослідження формують теоретичну основу для відповідального управління інноваціями.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і методологічних суперечностей

На основі критичного аналізу відібраних джерел виокремте щонайменше три сучасні тенденції розвитку досліджень управління

розробленням та комерціалізацією інновацій.

Особливу увагу приділіть стратегічній інтеграції R&D, розвитку відкритих інновацій, цифровізації бізнес-моделей, використанню інструментів технологічного та ринкового оцінювання, поширенню людиноцентричних підходів і комплексному врахуванню наслідків інноваційного розвитку.

Проаналізуйте такі можливі методологічні суперечності: між науковою новизною та комерційною результативністю; технологічною готовністю та ринковою перспективністю; створенням цінності для користувачів та отриманням економічних результатів підприємством; короткостроковою прибутковістю та довгостроковою відповідальністю; прискоренням комерціалізації та необхідністю комплексного оцінювання наслідків.

Окремо встановіть, які методи оцінювання дозволяють найбільш повно враховувати технологічну, економічну, соціальну, етичну, екологічну й правову складові інноваційних рішень.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Вона може бути пов'язана з недостатньою визначеністю механізмів переходу від R&D до комерціалізації, обмеженістю методів оцінювання технологічної та ринкової готовності, недостатнім урахуванням цінності для користувачів або потребою в комплексному оцінюванні наслідків інновацій.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином рівень технологічної готовності та стратегічна узгодженість досліджень і розробок впливають на результативність комерціалізації інновацій?

Або:

Чи посилює систематичне залучення користувачів до розроблення інновацій вплив технологічної новизни на ринкову результативність продукту?

Або:

Яким чином комплексне врахування соціальних, етичних, економічних, екологічних і правових наслідків впливає на довгострокову результативність комерціалізації інноваційних технологій?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен запропонувати власне дослідницьке питання відповідно до обраного наукового напряму.

Окремо визначте потенційний авторський науковий внесок, який може полягати в удосконаленні методики оцінювання комерціалізації,

розробленні інтегрованої моделі переходу від R&D до ринку, формуванні системи показників відповідальної інноваційної результативності або емпіричній перевірці недостатньо досліджених взаємозв'язків.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкового матеріалу.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади управління R&D і комерціалізацією.
3. Основні підходи українських та європейських дослідників.
4. Критичне зіставлення моделей комерціалізації й оцінювання результативності.
5. Сучасні наукові тенденції та методологічні суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність наукової проблеми, мета та основні завдання аналізу.
2. Основна частина. Критичне зіставлення підходів до управління дослідженнями, впровадженням і комерціалізацією інновацій; створення цінності для користувачів та оцінювання наслідків.
3. Дослідницька перспектива. Визначення методологічних суперечностей, дослідницької прогалини та авторської наукової позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів і напрями подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень управління R&D та комерціалізацією, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи розвитку відповідальних моделей упровадження інновацій.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, розвинути або емпірично перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових джерел і коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано теоретико-методологічні підходи до управління розробленням та комерціалізацією інновацій, визначено актуальні наукові тенденції й дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальших досліджень.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретико-методологічні підходи; коректність інтерпретації наукових результатів; обґрунтованість дослідницької прогалини; самостійність авторських висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного осмислення співвідношення економічної вигоди й соціальної відповідальності – до побудови інтегрованої карти переходу від дослідження й розробки до комерціалізації, оцінювання наслідків упровадження та визначення перспективних напрямів наукових досліджень.

Основні результати виконання практичних завдань узагальнено в табл. 9.

Таблиця 9 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення економічно орієнтованого та соціально відповідального підходів до комерціалізації	Аргументована авторська позиція щодо відповідальної комерціалізації інновацій
2. Аналітично-дослідницький кейс	Побудова карти переходу від R&D до комерціалізації, вибір бізнес-моделі, оцінювання ресурсів, результативності та наслідків упровадження	Інтегрована модель управління комерціалізацією конкретного інноваційного результату
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз сучасних фахових джерел, визначення методологічних суперечностей і дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни на тему 10 «Управління розробленням та комерціалізацією інновацій» для денної форми передбачено 2 години лекцій, 1 годину практичного заняття та 6 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно спрямувати на попереднє опрацювання наукових джерел, підготовку до дискусії, вибір інноваційної розробки, аналіз її технологічної готовності, дослідження користувачів, формування карти комерціалізації, здійснення економічних розрахунків і комплексного оцінювання наслідків упровадження.

Аудиторний час рекомендовано використати для критичного обговорення проблеми співвідношення економічної вигоди та соціальної відповідальності, захисту запропонованих карт комерціалізації, порівняння бізнес-моделей та обґрунтування управлінських рішень щодо доцільності впровадження інноваційних результатів.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формальним описом етапів комерціалізації, а могли пояснити, яким чином конкретний науково-технологічний результат перетворюється на практично впроваджену інновацію, яку цінність вона створює для користувачів, за рахунок яких механізмів підприємство отримуватиме економічні результати, які ризики супроводжують цей процес та як враховуватимуться соціальні, етичні, екологічні й правові наслідки.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність критично обґрунтовувати взаємозв'язок між R&D, впровадженням і комерціалізацією інновацій; самостійно проєктувати карту переходу від дослідницького результату до практичного використання; визначати технологічну й ринкову готовність, формувати ціннісну пропозицію, обирати бізнес-модель, здійснювати економічне та комплексне оцінювання наслідків і формулювати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення довгострокового, результативного та відповідального інноваційного розвитку підприємства.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність досліджень і розробок та яке місце вони займають у системі стратегічного інноваційного розвитку підприємства?

2. Які основні відмінності існують між фундаментальними дослідженнями, прикладними дослідженнями, експериментальними розробками, упровадженням та комерціалізацією інновацій?

3. Яким чином забезпечується узгодження науково-дослідної діяльності з корпоративними стратегічними цілями та інноваційними пріоритетами підприємства?

4. Які організаційні моделі управління R&D можуть використовуватися підприємствами та в чому полягають їхні основні переваги й обмеження?

5. Яке значення мають управління знаннями, відкриті інновації та партнерські дослідження для підвищення результативності науково-технологічних розробок?

6. Які критерії та показники доцільно використовувати для оцінювання ресурсної, процесної, технологічної та стратегічної результативності R&D?

7. У чому полягає сутність комерціалізації інноваційних результатів і чому її не можна ототожнювати виключно з продажем нової продукції?

8. Які основні форми комерціалізації інноваційних результатів можуть використовуватися підприємствами та від яких чинників залежить їх вибір?

9. Які основні етапи передбачає перехід від результату науково-дослідної діяльності до практичного впровадження та комерціалізації?

10. Яке значення має оцінювання технологічної готовності для визначення перспектив комерціалізації інноваційного результату?

11. Яким чином здійснюється вибір бізнес-моделі комерціалізації та які економічні, технологічні й організаційні чинники необхідно враховувати?

12. Які методи фінансового й сценарного оцінювання доцільно використовувати для обґрунтування економічної результативності інноваційних проєктів?

13. У чому полягають відмінності між створенням цінності для користувачів та отриманням економічної цінності підприємством?

14. Яке значення має концепція спільного створення цінності для розроблення, впровадження та комерціалізації інновацій?

15. Які інструменти можуть використовуватися для визначення потреб користувачів, формування ціннісної пропозиції та перевірки ринкової перспективності інновації?

16. Яким чином цифрові канали комунікації, CRM-системи, аналітика даних та інші цифрові технології впливають на створення цінності й результативність комерціалізації?

17. Які основні соціальні та етичні наслідки можуть виникати внаслідок упровадження інноваційних технологій і яким чином їх необхідно оцінювати?

18. У чому полягає сутність оцінювання екологічних наслідків інновацій протягом життєвого циклу продукту та яке значення має методологія LCA?

19. Які правові аспекти необхідно враховувати під час розроблення, впровадження, трансферу технологій та міжнародної комерціалізації інноваційних результатів?

20. Яким чином можна сформувати інтегровану модель управління розробленням та відповідальною комерціалізацією інновацій, яка забезпечуватиме стратегічну узгодженість R&D, створення цінності, економічну результативність і прийнятність соціальних, етичних, екологічних та правових наслідків?

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.

Тема 11.
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

Мета практичного заняття: поглибити теоретико-методологічні знання щодо ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств; сформувати здатність критично оцінювати корпоративні та зовнішні джерела фінансування інноваційних ініціатив; розвинути навички аналізу фінансових потреб, обґрунтування структури фінансування, оцінювання її економічної та стратегічної прийнятності; сформувати практичні вміння визначати об'єкти інтелектуальної власності, обирати механізми їх правової охорони, оцінювати можливості використання та комерціалізації інноваційних результатів.

Очікувані результати навчання: після виконання практичних завдань аспірант повинен уміти критично зіставляти альтернативні підходи до фінансування інноваційного розвитку; визначати фінансові, кадрові, технологічні та інтелектуальні потреби інноваційного проєкту; порівнювати джерела фінансування за критеріями доступності, вартості капіталу, ризику та впливу на корпоративний контроль; формувати обґрунтовану структуру фінансового забезпечення; розробляти пропозиції щодо залучення фінансування; ідентифікувати інтелектуальні результати; визначати можливі способи їх правової охорони; обґрунтовувати механізми ліцензування, трансферу та комерціалізації; формулювати авторські наукові висновки.

Завдання 1. Наукова дискусія «Власні кошти чи зовнішнє фінансування інновацій: який варіант стратегічно прийнятний?»

Мета завдання: сформувати здатність критично зіставляти теоретико-методологічні підходи до фінансування інноваційного розвитку, досліджувати взаємозв'язки між вартістю залучення капіталу, фінансовою стійкістю, підприємницьким ризиком, корпоративним контролем та інноваційною результативністю; обґрунтовувати авторську наукову позицію щодо вибору стратегічно прийнятної структури фінансування інноваційних ініціатив підприємства.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична підготовка з подальшою участю в колективній науковій дискусії.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Теоретичне осмислення наукової проблеми

Опрацюйте теоретичні положення щодо сутності фінансування інноваційного розвитку, структури корпоративного капіталу, особливостей інвестиційного ризику, ресурсного забезпечення дослідницьких та інноваційних проєктів.

Особливу увагу приділіть розмежуванню понять «власне фінансування», «зовнішнє фінансування», «борговий капітал», «венчурні інвестиції», «грантове фінансування», «вартість капіталу», «фінансова стійкість», «корпоративний контроль» та «стратегічна прийнятність фінансування».

Проаналізуйте сучасні українські дослідження щодо джерел фінансування інноваційної діяльності та формування інвестиційного забезпечення підприємств.

Особливу увагу доцільно приділити працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо інноваційних бізнес-моделей, цифровізації, інтелектуальної власності та стратегічного управління, а також дослідженням М. І. Диби, Б. Гнатківського та інших українських авторів щодо венчурного й інноваційного фінансування.

Для поглиблення теоретичної основи використайте наукові праці з корпоративного фінансового менеджменту, стратегічного управління інноваціями та міжнародні методологічні джерела.

Визначте, чому джерело фінансування може впливати не лише на фінансову результативність інноваційного проєкту, а й на управлінську автономію, структуру корпоративної власності, строки реалізації та можливості використання інтелектуальних результатів.

Етап 2. Критичне зіставлення наукових підходів

Проаналізуйте три дослідницькі позиції щодо вибору джерел фінансування інноваційних проєктів.

Позиція А – пріоритет власного фінансування. Розвиток інноваційної діяльності повинен переважно забезпечуватися за рахунок внутрішніх корпоративних ресурсів, оскільки це дозволяє зберігати управлінську самостійність, контролювати інноваційні пріоритети, уникати надмірного боргового навантаження та обмежувати залежність від зовнішніх фінансувальників.

Позиція Б – пріоритет зовнішнього фінансування. Результативний інноваційний розвиток потребує залучення банківських, венчурних, грантових та інших зовнішніх ресурсів, які дозволяють прискорювати реалізацію перспективних проєктів, розширювати доступ до технологій і компетентностей та зменшувати обмеження, пов'язані з недостатністю корпоративного капіталу.

Позиція В – інтегрований адаптивний підхід. Стратегічно прийнятна структура фінансування формується на основі поєднання власних і зовнішніх ресурсів з урахуванням стадії інноваційного проєкту, його ризику, прогнозованих грошових потоків, вартості капіталу, умов залучення коштів та необхідності збереження стратегічної автономії підприємства.

Для критичного зіставлення зазначених підходів використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця критичного зіставлення підходів до фінансування інноваційного розвитку підприємства

Критерій порівняння	Пріоритет власного фінансування	Пріоритет зовнішнього фінансування	Інтегрований адаптивний підхід
1	2	3	4
Основна теоретична ідея			
Джерела фінансових ресурсів			
Вартість капіталу			
Доступність фінансування			
Вплив на корпоративний контроль			
Вплив на фінансову стійкість			
Можливості масштабування інновацій			
Гнучкість використання ресурсів			
Прийнятність для ранніх R&D			
Прийнятність для комерціалізації			
Фінансові ризики			
Організаційні та правові ризики			
Основні стратегічні переваги			
Методологічні обмеження			
Умови доцільного застосування			

Після заповнення таблиці визначте, чи завжди фінансування за рахунок власних коштів є економічно вигіднішим порівняно із залученням зовнішнього капіталу.

Окремо поясніть, чому власні кошти мають альтернативну вартість та за яких умов використання зовнішнього фінансування може підвищувати стратегічну результативність інноваційного проєкту.

Етап 3. Аналіз умовної дослідницької ситуації

Розгляньте ситуацію.

Виробниче підприємство розробило перспективну технологію цифрового моніторингу виробничого обладнання.

Попереднє тестування підтвердило технічну здійсненність рішення. Підприємство розглядає можливість упровадження технології у власній діяльності та подальшої комерціалізації шляхом надання відповідного сервісу іншим виробничим підприємствам.

Для завершення розроблення, промислового тестування, правового оформлення результатів і підготовки до комерціалізації необхідно залучити 6 млн грн.

Керівництво розглядає декілька альтернатив фінансування.

Перша альтернатива передбачає використання виключно власних ресурсів. Підприємство має необхідні кошти, але їх використання може

обмежити фінансування інших стратегічних ініціатив та зменшити резерв ліквідності.

Друга альтернатива передбачає залучення банківського кредиту. Це дозволяє зберегти корпоративну власність, але створює додаткове боргове навантаження.

Третя альтернатива полягає в залученні венчурного інвестора, який готовий надати частину необхідного капіталу за умови набуття частки корпоративної участі.

Четверта альтернатива передбачає використання комбінованої моделі, яка поєднує власні ресурси, залучене фінансування та потенційну грантову підтримку відповідної дослідницької складової.

При цьому можливість отримання гранту ще не підтверджена й залежить від конкурсного відбору.

На основі наведеної ситуації проаналізуйте економічні, організаційні та стратегічні переваги кожної альтернативи.

Визначте, які ризики можуть виникати для фінансової стійкості підприємства, корпоративної автономії, строків реалізації проєкту та використання його інтелектуальних результатів.

Окремо обґрунтуйте, чи доцільно обирати джерело фінансування до завершення правового аналізу результатів інтелектуальної діяльності.

Етап 4. Дослідження чинників стратегічної прийнятності джерел фінансування

Визначте чинники, які повинні впливати на вибір джерела фінансування інноваційного проєкту.

Доцільно врахувати стадію технологічного розвитку, очікувану прибутковість, тривалість реалізації, ризики, фінансову стійкість підприємства, доступність корпоративних ресурсів, вартість капіталу та умови зовнішнього фінансування.

Окремо дослідіть взаємозв'язок між фінансуванням і корпоративним контролем.

Встановіть, як залучення різних фінансових інструментів може впливати на право ухвалення стратегічних рішень, розподіл майбутніх економічних результатів і можливості комерціалізації інтелектуальної власності.

Особливу увагу приділіть питанню фінансування досліджень із високою технологічною невизначеністю.

Обґрунтуйте, які інструменти можуть бути більш прийнятними для ранніх досліджень, створення прототипу, пілотного впровадження та масштабування інноваційного бізнесу.

Етап 5. Формування авторської наукової позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте власну наукову позицію щодо вибору стратегічно прийнятної структури фінансування інноваційного розвитку.

Авторська позиція повинна містити чітко сформульовану тезу, щонайменше три аргументи на її підтримку, один обґрунтований

контраргумент і висновок щодо умов ефективного поєднання фінансових джерел.

Окремо запропонуйте власне визначення поняття «стратегічно збалансована структура фінансування інноваційного розвитку підприємства».

Визначте принципи, які повинні забезпечувати узгодження вартості капіталу, ризику, фінансової стійкості, корпоративного контролю та перспектив комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності.

Етап 6. Участь у науковій дискусії

Під час практичного заняття презентуйте сформовану авторську позицію та візьміть участь в обговоренні таких питань:

1. Чи можна вважати власне фінансування найбільш стратегічно прийнятним способом підтримки інноваційного розвитку підприємства?
2. За яких умов зовнішнє фінансування може забезпечувати вищу інноваційну результативність порівняно з використанням власних коштів?
3. Чи доцільно залучати борговий капітал для фінансування високоризикових наукових досліджень?
4. Чи може передання інвестору частки корпоративної участі бути економічно виправданим заради прискорення інноваційного розвитку?
5. Яким чином умови грантового фінансування можуть впливати на організацію досліджень і подальше використання інтелектуальних результатів?
6. Чи повинна стратегія фінансування інновацій формуватися одночасно зі стратегією управління інтелектуальною власністю?
7. Яка структура фінансування є найбільш прийнятною для українських підприємств в умовах ресурсних обмежень, воєнних ризиків і технологічного відновлення?

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного зіставлення наукових підходів, результати аналізу умовної дослідницької ситуації та аргументовану авторську наукову позицію обсягом до однієї сторінки.

Критерії оцінювання: глибина теоретико-методологічного аналізу; коректність використання економічних і фінансових категорій; здатність критично зіставляти джерела фінансування; обґрунтованість авторської позиції; логічність аргументів і контраргументів; здатність пояснювати взаємозв'язок між структурою фінансування, фінансовою стійкістю, корпоративним контролем та результативністю інноваційного розвитку.

Завдання 2. Аналітично-дослідницький кейс «Обґрунтування структури фінансування інноваційного проєкту та розроблення стратегії захисту й використання його інтелектуальних результатів»

Мета завдання: сформувати здатність самостійно досліджувати ресурсні потреби інноваційного проєкту, здійснювати порівняльне оцінювання корпоративних і зовнішніх джерел фінансування, обґрунтовувати фінансову структуру з урахуванням економічної результативності, вартості капіталу, ризиків і корпоративного контролю; розробляти пропозиції щодо залучення фінансування, ідентифікувати результати інтелектуальної діяльності та визначати механізми їх правової охорони, оцінювання, використання й комерціалізації.

Форма виконання: індивідуальна аналітично-дослідницька робота на прикладі реально існуючого підприємства та конкретного інноваційного проєкту.

Вихідні умови

Самостійно оберіть підприємство виробничої, аграрної, торговельної, енергетичної, технологічної або іншої сфери діяльності. Доцільно використовувати підприємство, яке є базою власного дисертаційного дослідження.

Визначте перспективний інноваційний проєкт, який потребує додаткового ресурсного забезпечення.

Об'єктом дослідження можуть виступати розроблення нового продукту, створення програмного забезпечення, упровадження цифрової технології, технологічна модернізація, розроблення нового обладнання, ресурсозберігаюче рішення або формування нового бізнес-напряму.

Інформаційною основою можуть бути фінансова звітність підприємства, корпоративна стратегія, характеристика інноваційного проєкту, кошториси витрат, відомості про технологічні результати, інформація щодо доступних фінансових інструментів, матеріали грантових програм, законодавство у сфері інтелектуальної власності та результати власного дослідження.

За відсутності фактичної інформації допускається використання обґрунтованих навчально-сценарних припущень, які необхідно чітко відокремлювати від підтверджених даних.

Основне завдання кейсу: порівняти щонайменше чотири джерела фінансування обраного інноваційного проєкту, визначити стратегічно прийнятну структуру фінансового забезпечення, розробити коротку пропозицію щодо залучення необхідних ресурсів, ідентифікувати інтелектуальні результати проєкту та сформувати інтегровану стратегію їх правової охорони, оцінювання й комерційного використання.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Визначення стратегічних передумов і характеристики інноваційного проєкту

Надайте стислу організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, визначивши його основні види діяльності, стратегічні цілі, фінансові можливості та напрями інноваційного розвитку.

Оберіть конкретний інноваційний проєкт і охарактеризуйте його сутність, рівень технологічної готовності, очікувану новизну, цільових користувачів та можливості подальшого практичного використання.

Визначте, яку стратегічну проблему підприємства повинна розв'язати відповідна інновація.

Це може бути підвищення продуктивності, скорочення виробничих витрат, цифровізація управлінських процесів, підвищення стійкості, розширення продуктового портфеля або створення нового напряму діяльності.

Окремо встановіть очікувані результати реалізації: технологічні, економічні, організаційні та інтелектуальні.

Сформулюйте мету інноваційного проєкту, його основні завдання та передбачуваний внесок у досягнення корпоративних стратегічних цілей.

Етап 2. Діагностика ресурсних потреб інноваційного проєкту

Визначте ресурси, необхідні для реалізації інноваційного проєкту протягом основних етапів його життєвого циклу.

Проаналізуйте фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні та організаційні потреби.

Окремо визначте витрати на дослідження й розробки, прототипування, придбання обладнання, технологічні випробування, навчання персоналу, охорону інтелектуальної власності та підготовку до комерціалізації.

Для систематизації ресурсних потреб використайте табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця оцінювання ресурсних потреб інноваційного проєкту

Вид ресурсів	Основна потреба	Наявні можливості підприємства	Дефіцит ресурсів	Можливий спосіб забезпечення
1	2	3	4	5
Фінансові				
Кадрові				
Матеріально-технічні				
Інформаційні				
Інтелектуальні				
Організаційні				
Партнерські				

Після заповнення таблиці встановіть найбільш критичні ресурсні обмеження.

Окремо визначте, які ресурси підприємство може забезпечити самостійно, а які потребують залучення зовнішніх партнерів, фінансування або спеціалізованих компетентностей.

Етап 3. Формування бюджету та календарної потреби у фінансуванні

Розробіть орієнтовний бюджет реалізації інноваційного проєкту.

Для цього визначте основні статті витрат, обсяги фінансування, строки здійснення платежів та необхідний резерв на обґрунтовані ризики.

Розмежуйте одноразові й періодичні витрати, капітальні інвестиції та поточні витрати на виконання дослідницьких і технологічних робіт.

Окремо визначте фінансові потреби на етапах розроблення концепції, проведення R&D, прототипування, пілотного впровадження та комерціалізації.

Для систематизації результатів використайте табл. 3.

Таблиця 3 – Бюджет і календарна структура фінансування інноваційного проєкту

Стаття витрат	Етап R&D	Прототипування	Пілотне впровадження	Комерціалізація	Загальна сума
1	2	3	4	5	6
Оплата праці команди					
Обладнання та матеріали					
Програмне забезпечення					
Зовнішні дослідницькі послуги					
Випробування					
Правова охорона інтелектуальної власності					
Маркетингові дослідження					
Підготовка до комерціалізації					
Резерв на ризики					
Усього					

На основі сформованого бюджету визначте загальну потребу в капіталі.

Окремо встановіть можливі періоди дефіциту ліквідності, коли строки надходження фінансування можуть не відповідати графіку здійснення витрат.

Етап 4. Аналіз доступних джерел фінансування

Сформуйте перелік альтернативних джерел фінансування інноваційного проєкту.

Обов'язково розгляньте чотири групи: власні корпоративні кошти, боргове фінансування, інвестиційний капітал та грантову підтримку.

За необхідності доповніть аналіз фінансовим лізингом, партнерським фінансуванням, корпоративними венчурними інвестиціями або іншими релевантними інструментами.

Для кожного джерела визначте умови доступності, пряму й альтернативну вартість капіталу, необхідність повернення коштів, вплив на корпоративну участь і контроль, можливі обмеження використання ресурсів та особливості прав на інтелектуальні результати.

Окремо встановіть, які джерела є реально доступними підприємству, а які можуть розглядатися лише як потенційні.

Наприклад, грантове фінансування не можна вважати підтвердженим джерелом до отримання відповідного рішення й виконання необхідних умов.

Результати порівняння представте в табл. 4.

Таблиця 4 – Матриця порівняльного оцінювання джерел фінансування інноваційного проєкту

Критерій оцінювання	Власні кошти	Банківський кредит	Інвестиційний капітал	Грантова підтримка
1	2	3	4	5
Потенційний обсяг фінансування				
Доступність для підприємства				
Пряма вартість капіталу				
Альтернативна вартість				
Необхідність повернення коштів				
Вплив на корпоративний контроль				
Вимоги до забезпечення				
Строки отримання коштів				
Гнучкість використання				
Відповідність стадії проєкту				
Основні фінансові ризики				
Організаційні та договірні обмеження				
Вплив на використання інтелектуальних результатів				
Загальна стратегічна прийнятність				

Після заповнення таблиці визначте переваги й обмеження кожного джерела.

Окремо обґрунтуйте, які інструменти є найбільш доцільними для ранніх досліджень, завершення технологічної розробки, пілотного впровадження та комерційного масштабування.

Етап 5. Формування альтернативних структур фінансування

На основі результатів попереднього аналізу запропонуйте щонайменше три структури фінансування.

Альтернатива А – переважно власне фінансування. Передбачає фінансування інноваційного проєкту за рахунок корпоративних

ресурсів.

Альтернатива Б – власні та боргові кошти. Поєднує внутрішній капітал підприємства й залучене кредитне фінансування.

Альтернатива В – комбіноване фінансування. Передбачає поєднання власних коштів з одним або декількома зовнішніми інструментами залежно від їхньої доступності та прийнятності.

За необхідності розгляньте четверту альтернативу із залученням венчурного інвестора.

Для навчального аналізу можна використати умовний бюджет проєкту в розмірі 6 млн грн.

Орієнтовні структури наведено в табл. 5.

Таблиця 5 – Умовні альтернативи фінансового забезпечення інноваційного проєкту

Джерело	Альтернатива А, млн грн	Альтернатива Б, млн грн	Альтернатива В, млн грн
1	2	3	4
Власні кошти	6,0	3,0	2,0
Банківський кредит	0	3,0	1,0
Потенційне грантове фінансування	0	0	3,0
Загальний обсяг	6,0	6,0	6,0
Частка власних коштів, %	100,0	50,0	33,3

Джерело: умовний навчальний приклад. Передбачена в альтернативі В грантова підтримка має сценарний характер: її доступність, сума та допустимі витрати повинні підтверджуватися умовами конкретної програми.

Проаналізуйте кожну структуру за критеріями фінансової стійкості, вартості капіталу, боргового навантаження, строків залучення коштів та управлінської гнучкості.

Окремо визначте, чи достатньо сформованої структури для виконання проєкту в разі затримки або неотримання грантового фінансування.

Запропонуйте резервний сценарій фінансового забезпечення.

Етап 6. Економічне обґрунтування інноваційного проєкту та вибору структури фінансування

Проведіть оцінювання економічної доцільності інноваційного проєкту з використанням показників чистої приведеної вартості, строку окупності та інших методів інвестиційного аналізу.

Для розрахунку чистої приведеної вартості використайте формулу:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

де I_0 – початкові інвестиції;

CF_t – прогнозований додатковий чистий грошовий потік проєкту в періоді t;

r – ставка дисконтування;

T – тривалість прогнозного періоду.

Якщо фактичні дані відсутні, допускається використання умовного прикладу з такими параметрами: початкові інвестиції – 6 млн грн; прогнозовані додаткові чисті грошові потоки за чотири роки – відповідно 2,0; 2,3; 2,7 та 2,9 млн грн; умовна ставка дисконтування – 16 %.

Спочатку визначте економічну доцільність самого інноваційного проєкту на основі грошових потоків до врахування конкретної схеми його фінансування.

Після цього окремо оцініть фінансові наслідки кожної структури: графік погашення кредиту, процентні платежі, можливе зменшення корпоративної частки, витрати на залучення капіталу та потребу у співфінансуванні.

Необхідно уникати подвійного врахування кредитних надходжень або грантових коштів у проєктних і фінансових грошових потоках.

Для порівняння інвестиційних альтернатив доцільно використовувати зіставні припущення щодо ризику, ставки дисконтування та структури відповідних грошових потоків.

Окремо здійсніть сценарний аналіз, передбачивши базовий сценарій, стресовий сценарій зі скороченням прогнозованих грошових потоків на 20 % та сприятливий сценарій зі збільшенням грошових потоків на 15 %.

Визначте, яка структура фінансування забезпечує найбільш прийнятне поєднання економічної результативності, ліквідності та стратегічної автономії.

Етап 7. Ідентифікація результатів інтелектуальної діяльності

Визначте, які інтелектуальні результати можуть виникати в процесі виконання обраного інноваційного проєкту.

До них можуть належати винаходи, корисні моделі, комп'ютерні програми, технологічні методики, технічна документація, бази даних, промислові зразки, ноу-хау та інші результати.

Для кожного результату встановіть його основні характеристики, потенційне призначення та можливі способи правової охорони.

Окремо визначте, хто бере участь у створенні відповідного результату: працівники підприємства, зовнішні дослідники, підрядники, університетські партнери або інші учасники.

Особливу увагу приділіть розмежуванню авторства, майнових прав, договірних зобов'язань і можливих прав третіх осіб.

Для систематизації результатів використайте табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця ідентифікації інтелектуальних результатів інноваційного проєкту

Інтелектуальний результат	Основні характеристики	Потенційний спосіб правової охорони	Питання належності прав	Стратегічне значення
1	2	3	4	5
Результат 1				
Результат 2				
Результат 3				
Результат 4 (за потреби)				

Після заповнення таблиці визначте, які інтелектуальні результати мають найбільшу стратегічну й комерційну цінність.

Окремо встановіть, чи існують правові ризики, здатні обмежити подальшу комерціалізацію проєкту або знизити його інвестиційну привабливість.

Етап 8. Обґрунтування механізмів правової охорони інтелектуальних результатів

Для кожного визначеного інтелектуального результату обґрунтуйте доцільний спосіб правової охорони.

Розгляньте можливість патентування, використання авторсько-правової охорони, збереження комерційної таємниці, реєстрації відповідних об'єктів або застосування інших правових механізмів.

Визначте, які об'єкти потребують спеціального документування, патентного пошуку, перевірки охороноздатності або аналізу свободи використання технології (Freedom to Operate).

Особливу увагу приділіть правовим аспектам результатів, створених працівниками підприємства або спільними дослідницькими командами.

Врахуйте, що правовий режим службових творів, винаходів та інших об'єктів може відрізнятися.

Окремо визначте, як можливе залучення зовнішнього фінансування впливатиме на організацію управління правами.

Наприклад, грантова програма може встановлювати спеціальні вимоги щодо доступу до результатів, поширення інформації або використання результатів дослідження.

Водночас отримання гранту саме по собі не означає автоматичного передання всіх майнових прав грантодавцю.

Для венчурного фінансування важливим може бути підтвердження належності прав на технологію підприємству, яке залучає інвестиції.

На основі аналізу сформулюйте пропозиції щодо правового забезпечення інноваційного проєкту.

Етап 9. Розроблення стратегії використання та комерціалізації інтелектуальних результатів

Для найбільш перспективних інтелектуальних результатів запропонуйте альтернативні механізми економічного використання.

Доцільно розглянути внутрішньогосподарське застосування, ліцензування, передання майнових прав, трансфер технологій, використання результатів для створення нового продукту або бізнес-напряму.

Окремо оцініть, як вибір механізму комерціалізації може впливати на майбутні доходи, інвестиційну привабливість, корпоративний контроль і довгострокову технологічну конкурентоспроможність.

За можливості здійсніть попереднє економічне оцінювання інтелектуальних результатів із використанням витратного, ринкового або дохідного підходів, обґрунтувавши вибір методики.

Для систематизації запропонованої IP-стратегії використайте табл. 7.

Таблиця 7 – Модель правової охорони та комерційного використання інтелектуальних результатів інноваційного проєкту

Інтелектуальний результат	Спосіб правової охорони	Орієнтовні витрати на охорону	Запропонований механізм використання	Очікувана економічна цінність	Основні ризики
1	2	3	4	5	6
Результат 1					
Результат 2					
Результат 3					
Результат 4 (за потреби)					

Після заповнення таблиці визначте, які результати доцільно використовувати безпосередньо у власній діяльності підприємства, а які можуть виступати самостійними об'єктами комерціалізації.

Окремо обґрунтуйте, чи може правова охорона інтелектуальних результатів підвищувати інвестиційну привабливість проєкту.

Етап 10. Підготовка пропозиції щодо фінансування інноваційного проєкту

На основі проведеного аналізу підготуйте коротку науково-управлінську пропозицію щодо залучення фінансування.

Пропозиція повинна містити назву проєкту, його стратегічне призначення, науково-технологічну новизну, очікувані результати, ресурсну потребу, обґрунтування обраних джерел фінансування, основні фінансові показники, ризики та механізми їх обмеження.

Окремим структурним елементом повинна бути пропозиція щодо управління інтелектуальною власністю, яка визначатиме основні результати, можливі правові режими, заходи правової охорони, умови використання та перспективи комерціалізації.

Якщо аспірант обирає грантове фінансування, необхідно перевірити відповідність проєкту реальним вимогам конкретної програми.

Якщо обрано інвестиційне фінансування, необхідно обґрунтувати економічну перспективність, бізнес-модель, інвестиційні потреби й

можливий вплив угоди на корпоративний контроль.

Якщо обрано кредитне фінансування, необхідно оцінити здатність підприємства виконувати боргові зобов'язання.

Рекомендований обсяг проєктної пропозиції – 1–2 сторінки в межах загального дослідницького кейсу.

Етап 11. Формування інтегрованої моделі фінансування та управління інтелектуальною власністю

На основі результатів попередніх етапів побудуйте підсумкову інтегровану модель фінансування інноваційного проєкту та управління його інтелектуальними результатами.

Модель повинна відображати взаємозв'язок між корпоративними стратегічними цілями, інноваційною ініціативою, ресурсною потребою, альтернативними джерелами фінансування, залученням капіталу, проведенням досліджень і розробок, створенням інтелектуальних результатів, визначенням правового режиму, вибором механізмів охорони та комерціалізації.

Обов'язково передбачте зворотний управлінський зв'язок, який забезпечуватиме коригування структури фінансування та IP-стратегії залежно від результатів дослідницьких робіт, технологічних випробувань і ринкового оцінювання.

У графічній моделі відобразіть основні управлінські блоки, відповідальних учасників, контрольні результати та альтернативні управлінські рішення.

Окремо визначте, як зміни в правовому режимі інтелектуальних результатів можуть впливати на інвестиційні можливості підприємства.

Етап 12. Формування підсумкових висновків і дослідницьких перспектив

На основі проведеного аналізу сформулюйте висновки щодо стратегічної прийнятності обраної структури фінансування, економічної доцільності інноваційного проєкту та ефективності запропонованих механізмів управління інтелектуальною власністю.

Окремо визначте можливі фінансові, технологічні, організаційні та правові ризики реалізації запропонованої моделі.

Сформулюйте одне дослідницьке питання, яке може бути використане в подальшій науковій роботі.

Наприклад:

Яким чином структура джерел фінансування впливає на результативність інноваційних проєктів за різних рівнів технологічної невизначеності?

Або:

Чи сприяє правова визначеність інтелектуальних результатів підвищенню інвестиційної привабливості та результативності комерціалізації інновацій підприємства?

Або:

Яким чином інтеграція фінансової та IP-стратегії впливає на

формування довгострокових конкурентних переваг підприємства?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до специфіки обраного підприємства та отриманих результатів.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен підготувати аналітично-дослідницький кейс обсягом орієнтовно 6–8 сторінок, який містить характеристику підприємства й інноваційного проєкту, діагностику ресурсних потреб, бюджет, порівняльну оцінку джерел фінансування, обґрунтування структури фінансового забезпечення, економічні розрахунки, пропозицію щодо залучення коштів та стратегію правової охорони й комерціалізації інтелектуальних результатів.

Обов'язковими складовими кейсу є матриця ресурсних потреб, бюджет інноваційного проєкту, порівняння джерел фінансування, фінансово-економічне обґрунтування, матриця ідентифікації інтелектуальних результатів, модель їх правової охорони й використання та підсумкова графічна інтегрована модель.

Критерії оцінювання: обґрунтованість ресурсної діагностики; повнота фінансового планування; коректність порівняння джерел фінансування; точність економічних розрахунків; стратегічна прийнятність обраної фінансової структури; якість ідентифікації інтелектуальних результатів; правильність визначення можливих правових режимів; обґрунтованість механізмів охорони та комерціалізації; цілісність інтегрованої моделі; самостійність наукових висновків.

Завдання 3. Самостійне опрацювання «Сучасні наукові підходи до фінансування інноваційного розвитку та стратегічного управління інтелектуальною власністю»

Мета завдання: сформувати навички самостійного пошуку, критичного аналізу та систематизації сучасних наукових досліджень із проблем фінансування інновацій, ресурсного забезпечення дослідницьких проєктів, залучення зовнішнього капіталу й управління інтелектуальною власністю; розвинути здатність оцінювати альтернативні теоретико-методологічні підходи, визначати наукові суперечності та дослідницькі прогалини, формулювати авторську наукову позицію та обґрунтовувати перспективи подальших досліджень.

Форма виконання: індивідуальна науково-аналітична робота з підготовкою короткої наукової презентації або аналітичної записки.

Порядок виконання завдання

Етап 1. Вибір напряму наукового дослідження

Оберіть один із запропонованих дослідницьких напрямів:

1. Стратегічне ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності.
2. Власне та зовнішнє фінансування інновацій: порівняльна оцінка економічної й стратегічної результативності.
3. Венчурне фінансування як інструмент розвитку високотехнологічного підприємництва.
4. Грантове фінансування досліджень та інноваційних проєктів у системі європейського інноваційного простору.
5. Комбіновані моделі фінансування інноваційних проєктів і механізми управління фінансовими ризиками.
6. Корпоративний інноваційний бюджет та оптимізація ресурсного розподілу між перспективними розробками.
7. Інтелектуальна власність як стратегічний ресурс і чинник інвестиційної привабливості підприємства.
8. Патентування та комерційна таємниця: стратегічні альтернативи охорони інноваційних результатів.
9. Економічне оцінювання інтелектуальної власності та її роль у формуванні інноваційних бізнес-моделей.
10. Ліцензування і трансфер технологій як механізми комерціалізації результатів досліджень.
11. Управління правами інтелектуальної власності в міжнародних дослідницьких консорціумах.
12. Інтеграція фінансової та IP-стратегії у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Допускається вибір власного дослідницького напряму, якщо він відповідає тематиці лекції та пов'язаний із науковими інтересами аспіранта.

Етап 2. Пошук і відбір сучасних наукових джерел

Здійсніть пошук наукових публікацій із використанням Google Scholar, Scopus, Web of Science, електронних репозитаріїв українських і європейських університетів та фахових наукових видань.

Рекомендовано відібрати 6–8 наукових джерел, серед яких щонайменше три повинні представляти дослідження українських авторів, а два – праці європейських дослідників.

Основну увагу приділіть публікаціям 2021–2026 років, доповнюючи їх фундаментальними дослідженнями, необхідними для розкриття еволюції сучасних концепцій фінансування інновацій та інтелектуального капіталу.

Особливу увагу приділіть працям Т. Ф. Рябоволик та її співавторів щодо інтелектуальної власності, інноваційних бізнес-моделей, цифровізації, стратегічного управління та корпоративного розвитку.

Серед інших українських наукових джерел рекомендовано опрацювати дослідження М. І. Диби, Б. Гнатківського, С. М. Ілляшенка, Ю. С. Шипуліної, Н. С. Ілляшенко та інших авторів, присвячені інноваційному фінансуванню, інтелектуальному бізнесу, комерціалізації

знань і венчурному підприємництву.

Для дослідження сучасних міжнародних підходів доцільно використати відповідні праці європейських учених, методологічні матеріали OECD, документи Європейської комісії щодо Horizon Europe, рекомендації WIPO та міжнародні стандарти управління інноваціями й інтелектуальною власністю.

Якщо обраний напрям стосується правових аспектів інтелектуальної власності, наукові публікації необхідно доповнити актуальними нормативно-правовими джерелами.

Етап 3. Критичний аналіз наукових публікацій

Для кожного відібраного джерела визначте наукову проблему, теоретико-методологічний підхід, використані методи, основні результати та обмеження дослідження.

Особливу увагу приділіть тому, як автори пояснюють вплив структури фінансування на результативність інноваційних проєктів, які критерії вважають визначальними для залучення капіталу та яким чином оцінюють роль інтелектуальної власності у створенні конкурентних переваг.

Окремо встановіть, які положення мають концептуальний характер, а які підтверджені результатами емпіричних досліджень.

Для систематизації результатів заповніть табл. 8.

Таблиця 8 – Матриця критичного аналізу наукових досліджень фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю

Автор, рік, джерело	Досліджувана наукова проблема	Теоретичний підхід і методи	Основні наукові результати	Методологічні обмеження та перспективи
1	2	3	4	5
Джерело 1				
Джерело 2				
Джерело 3				
Джерело 4				
Джерело 5				
Джерело 6				
Джерело 7 (за наявності)				
Джерело 8 (за наявності)				

Після заповнення таблиці визначте, які підходи найповніше пояснюють взаємозв'язок між фінансовими ресурсами, стратегічною автономією, інноваційною результативністю та управлінням інтелектуальними результатами.

Етап 4. Визначення сучасних наукових тенденцій і методологічних суперечностей

На основі критичного аналізу відібраних джерел виокремте щонайменше три сучасні тенденції дослідження фінансування

інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю.

Особливу увагу приділіть поширенню змішаних фінансових моделей, розвитку венчурного інвестування, використанню грантових механізмів, інтеграції інтелектуальної власності в корпоративну стратегію та розвитку партнерських моделей комерціалізації.

Проаналізуйте основні методологічні суперечності, пов'язані зі співвідношенням власного й зовнішнього фінансування, економічної вартості капіталу та корпоративного контролю, відкритого поширення знань і правової охорони результатів, патентування та збереження комерційної таємниці, короткострокової фінансової результативності й довгострокової інноваційної спроможності підприємства.

Окремо встановіть, які чинники фінансування та управління інтелектуальною власністю достатньо досліджені, а які потребують подальшого теоретичного обґрунтування або емпіричної перевірки.

Етап 5. Ідентифікація дослідницької прогалини та формування авторської позиції

На основі проведеного аналізу сформулюйте одну конкретну дослідницьку прогалину.

Вона може бути пов'язана з недостатньою визначеністю оптимальної структури фінансування за різних рівнів інноваційного ризику, обмеженістю методів оцінювання інтелектуальних результатів, недостатнім дослідженням впливу IP-стратегії на інвестиційну привабливість або потребою в інтеграції фінансових і правових механізмів управління інноваціями.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке конкретизує виявлену проблему.

Наприклад:

Яким чином структура корпоративного й зовнішнього фінансування впливає на результативність інноваційних проєктів за різних рівнів технологічної невизначеності?

Або:

Чи посилює належне управління інтелектуальною власністю вплив інноваційного потенціалу підприємства на його інвестиційну привабливість?

Або:

Яким чином інтеграція фінансової та IP-стратегії впливає на результативність комерціалізації інноваційних результатів підприємства?

Наведені формулювання є орієнтовними. Аспірант повинен сформувати власне дослідницьке питання відповідно до результатів критичного аналізу літератури.

Окремо визначте потенційний науковий внесок, який може полягати в розробленні інтегрованої моделі фінансування інновацій, удосконаленні методики оцінювання стратегічної прийнятності джерел капіталу, формуванні системи показників управління інтелектуальною

власністю або емпіричній перевірці недостатньо досліджених взаємозв'язків.

Етап 6. Підготовка короткої наукової презентації або аналітичної записки

За результатами проведеного дослідження підготуйте один із двох варіантів підсумкової роботи.

Варіант А. Коротка наукова презентація (6–8 слайдів)

Рекомендована структура:

1. Назва та актуальність обраного дослідницького напряму.
2. Теоретико-методологічні засади фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю.
3. Основні наукові підходи українських та європейських дослідників.
4. Критичне зіставлення моделей фінансування або механізмів IP-менеджменту.
5. Сучасні наукові тенденції та методологічні суперечності.
6. Виявлена дослідницька прогалина.
7. Авторська наукова позиція та очікуваний науковий внесок.
8. Підсумкові висновки й використані джерела.

Варіант Б. Аналітична записка (2–3 сторінки)

Рекомендована структура:

1. Вступ. Актуальність наукової проблеми, мета й основні завдання аналізу.
2. Основна частина. Критичний аналіз теоретичних підходів до фінансування інновацій, ресурсного забезпечення та управління інтелектуальною власністю; порівняння методів і моделей.
3. Дослідницька перспектива. Визначення методологічних суперечностей, дослідницької прогалини та авторської позиції.
4. Висновки. Узагальнення результатів і напрями подальших наукових досліджень.
5. Список використаних джерел.

Етап 7. Формування підсумкових наукових висновків

Сформулюйте три узагальнені висновки, які повинні відображати сучасний стан наукових досліджень фінансування інноваційного розвитку, основні теоретико-методологічні суперечності та перспективи інтеграції фінансової й IP-стратегії підприємства.

Окремо обґрунтуйте, які положення опрацьованих досліджень можуть бути використані у власній дисертаційній роботі та яким чином їх можна уточнити, розвинути або емпірично перевірити.

Результат виконання завдання

Аспірант повинен представити заповнену матрицю критичного аналізу сучасних наукових джерел та коротку наукову презентацію або аналітичну записку, у якій систематизовано теоретико-методологічні підходи до фінансування інноваційного розвитку й управління інтелектуальною власністю, визначено сучасні наукові тенденції та дослідницькі прогалини, сформульовано авторську наукову позицію та перспективи подальшого дослідження.

Критерії оцінювання: актуальність і наукова релевантність джерел; глибина критичного аналізу; здатність зіставляти теоретико-методологічні підходи; коректність інтерпретації наукових результатів; обґрунтованість дослідницької прогалини; самостійність авторських висновків і дотримання академічної доброчесності.

Узагальнення результатів практичного заняття

Розроблені практичні завдання мають взаємопов'язаний характер і забезпечують послідовний розвиток науково-дослідницьких та управлінських компетентностей аспірантів: від критичного зіставлення підходів до власного й зовнішнього фінансування — до економічного обґрунтування структури фінансового забезпечення конкретного інноваційного проєкту, формування стратегії правової охорони й використання його інтелектуальних результатів та визначення перспектив подальших наукових досліджень.

Основні результати виконання практичних завдань узагальнено в табл. 9.

Таблиця 9 – Узагальнення змісту й очікуваних результатів практичного заняття

Практичне завдання	**Основний дослідницький акцент**	**Очікуваний результат**
1. Наукова дискусія	Критичне зіставлення власного, зовнішнього та комбінованого фінансування інновацій	Аргументована авторська позиція щодо стратегічно прийнятної структури фінансування
2. Аналітично-дослідницький кейс	Порівняння джерел фінансування, економічне обґрунтування проєкту, правова охорона та використання інтелектуальних результатів	Інтегрована модель фінансування інноваційного проєкту та управління його інтелектуальною власністю
3. Самостійна науково-аналітична робота	Критичний аналіз фахових джерел, визначення методологічних суперечностей і дослідницьких прогалин	Наукова презентація або аналітична записка з авторською позицією та очікуваним науковим внеском

Методичні рекомендації щодо організації практичного заняття

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни на тему 11 «Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною

власністю» для денної форми навчання передбачено 2 години лекцій, 1 годину практичного заняття та 7 годин самостійної роботи.

Самостійну роботу доцільно спрямувати на попереднє опрацювання наукових джерел, підготовку до дискусії, вибір підприємства й інноваційного проєкту, діагностику ресурсних потреб, порівняльне оцінювання джерел фінансування, виконання економічних розрахунків, ідентифікацію інтелектуальних результатів і формування пропозицій щодо їхньої правової охорони.

Аудиторний час рекомендовано використати для критичного обговорення проблеми власного та зовнішнього фінансування, представлення запропонованих структур фінансового забезпечення, обґрунтування стратегічної прийнятності відповідних рішень і захисту пропозицій щодо управління інтелектуальною власністю.

Особливу увагу слід приділити тому, щоб аспіранти не обмежувалися формальним переліком джерел фінансування або способів правової охорони, а могли пояснити, чому обрана фінансова структура відповідає стратегічним цілям підприємства, як її використання впливає на фінансову стійкість і корпоративний контроль, які інтелектуальні результати виникатимуть у процесі реалізації проєкту, кому можуть належати відповідні права та яким чином ці результати створюватимуть економічну цінність.

Підсумковий результат практичного заняття: аспірант повинен продемонструвати здатність критично аналізувати сучасні підходи до фінансування інноваційного розвитку, самостійно визначати ресурсні потреби, обґрунтовувати структуру корпоративного й зовнішнього фінансування, здійснювати економічне та сценарне оцінювання інноваційних проєктів, розробляти пропозиції щодо залучення фінансових ресурсів, визначати об'єкти й можливі правові режими інтелектуальної власності, формувати механізми її правової охорони та комерціалізації, оцінювати ризики й пропонувати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо інтеграції фінансової та IP-стратегії підприємства.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає економіко-управлінська сутність ресурсного забезпечення стратегічних та інноваційних ініціатив і яке місце воно займає в системі корпоративного стратегічного менеджменту?

2. Які основні складові формують ресурсний потенціал інноваційного розвитку підприємства та яким чином забезпечується їхня взаємодоповнюваність?

3. Які особливості ресурсного планування та бюджетування необхідно враховувати під час реалізації дослідницьких і високоризикових інноваційних проєктів?

4. У чому полягає сутність поетапного фінансування інновацій та яку роль відіграють контрольні точки у прийнятті управлінських рішень?

5. Яким чином можна оптимізувати розподіл фінансових, кадрових і технологічних ресурсів між інноваційними ініціативами за умов обмеженого бюджету?

6. Які основні корпоративні джерела фінансування інноваційного розвитку та в чому полягають їхні переваги й обмеження?

7. Які відмінності існують між борговим, венчурним і грантовим фінансуванням інноваційної діяльності підприємства?

8. За якими критеріями доцільно порівнювати корпоративні й зовнішні джерела фінансування з урахуванням вартості капіталу, ризиків і впливу на корпоративний контроль?

9. У чому полягає сутність комбінованого фінансування інноваційних проєктів та яким чином формується збалансована структура джерел капіталу?

10. Які можливості та обмеження мають національні й європейські програми грантової підтримки досліджень, технологічних розробок та інноваційного підприємництва?

11. Які основні відмінності існують між науковою грантовою заявкою, інноваційною проєктною пропозицією, бізнес-планом та інвестиційною пропозицією?

12. Які основні структурні складові повинна містити науково обґрунтована пропозиція щодо фінансування досліджень та інноваційних проєктів?

13. У чому полягає зміст критеріїв Excellence, Impact та Quality and efficiency of the implementation у системі оцінювання проєктних пропозицій Horizon Europe?

14. Яким чином необхідно забезпечувати узгодженість наукової проблеми, дослідницької методології, робочих пакетів, ресурсного бюджету та очікуваних результатів?

15. У чому полягає економічна та стратегічна сутність інтелектуальної власності підприємства і який її зв'язок із фінансуванням інноваційного розвитку?

16. Які основні види об'єктів інтелектуальної власності можуть виникати в процесі досліджень, розробок та комерціалізації інновацій?

17. За якими критеріями доцільно обирати між патентуванням технологічного рішення та збереженням відповідних знань у режимі комерційної таємниці?

18. Яким чином здійснюється управління правами на інтелектуальні результати, створені працівниками підприємства або учасниками спільних міжнародних дослідницьких проєктів?

19. Які основні методологічні підходи можуть використовуватися для економічного оцінювання інтелектуальної власності та обґрунтування її ліцензування або іншого комерційного використання?

20. Яким чином можна сформувати інтегровану модель управління фінансуванням інноваційного розвитку та інтелектуальною власністю, яка забезпечуватиме стратегічну узгодженість, ефективний розподіл ресурсів, правову охорону результатів і довгострокову результативність інноваційної діяльності 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.

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

Комплексне підсумкове завдання: розроблення та захист авторської concept note стратегічного або інноваційного розвитку підприємства

Форма проведення: інтегрована науково-прикладна майстерня з елементами стратегічної лабораторії, процесного моделювання, проєктного проєктування, експертної апробації та публічного захисту авторських управлінських рішень.

Загальна концепція практичного заняття

На відміну від попередніх практичних занять, які передбачали виконання окремих дискусійних, аналітично-дослідницьких і самостійних завдань, тема 12 має підсумковий інтеграційний характер.

Її виконання повинно ґрунтуватися на результатах опрацювання попередніх одинадцяти тем дисципліни та забезпечувати перехід від окремих теоретичних положень, аналітичних моделей і дослідницьких висновків до створення єдиного завершеного авторського науково-прикладного проєкту.

Аспірант виступає одночасно в ролі дослідника, стратегічного аналітика, розробника управлінської моделі та керівника інноваційної ініціативи.

Він повинен не лише запропонувати спосіб розв'язання прикладної проблеми підприємства, а й науково обґрунтувати механізм досягнення очікуваних результатів, визначити необхідні зміни операційного процесу, сформувати систему оцінювання, розробити план упровадження та довести організаційну й ресурсну здійсненність запропонованого рішення.

Основна ідея майстерні: від дослідження стратегічної проблеми – до авторської моделі управлінських змін; від моделі – до конкретного проєкту; від проєкту – до вимірюваних операційних і стратегічних результатів.

Мета комплексного завдання

Сформувати здатність аспіранта інтегрувати набуті знання, методи та результати попередніх практичних досліджень для самостійного розроблення науково обґрунтованої концепції стратегічного або інноваційного розвитку підприємства у форматі concept note «Стратегія – операційний процес – результат», яка міститиме діагностику прикладної проблеми, стратегічну ініціативу, авторську концептуальну й процесну модель, систему показників, ресурсне обґрунтування, план упровадження, механізми управління ризиками та програму перевірки фактичної результативності.

Комплексне практичне завдання

Розробити та презентувати авторську concept note ***«Стратегія – операційний процес – результат»*** на прикладі обраного підприємства, спираючись на результати попередніх одинадцяти тем дисципліни.

У межах виконання завдання необхідно виявити конкретну прикладну проблему стратегічного чи інноваційного розвитку підприємства; науково обґрунтувати стратегічну ініціативу для її розв'язання; визначити управлінський процес, який потребує вдосконалення; побудувати модель його поточного та перспективного стану; розробити авторську концептуальну модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінськими змінами й очікуваними результатами; сформувати систему показників і критеріїв оцінювання; обґрунтувати необхідні ресурси, фінансування, відповідальність і ризики; розробити дорожню карту впровадження; здійснити наукову апробацію концепції та представити її результати під час підсумкового захисту.

Ключова вимога: усі складові concept note повинні утворювати єдину логічну систему, у якій кожна запропонована дія має зрозуміле стратегічне призначення, відповідний управлінський механізм і вимірюваний очікуваний результат.

І. Інтеграція результатів попередніх одинадцяти тем

Особливістю підсумкової майстерні є необхідність не повторювати попередні завдання, а використати отримані результати як вихідну основу для формування цілісної науково-прикладної концепції.

Аспірант повинен переглянути матеріали попередніх практичних занять, критично оцінити їхню узгодженість, визначити найбільш обґрунтовані положення та сформувати на їх основі єдину дослідницько-проєктну логіку.

Для встановлення взаємозв'язку між темами дисципліни та підсумковим результатом використайте табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця інтеграції результатів попередніх одинадцяти тем у комплексну concept note

Тема	Результат попереднього дослідження	Використання в підсумковій concept note
1	2	3
1. Теоретичні засади стратегічного та інноваційного розвитку підприємств	Критичне зіставлення наукових концепцій, визначення дослідницької проблеми та авторської позиції	Теоретико-методологічна основа проєкту; обґрунтування дослідницької прогалини та потенційного наукового внеску
2. Стратегічні потреби та можливості розвитку підприємства	Діагностика стратегічних потреб, ресурсів, обмежень і можливостей	Обґрунтування прикладної проблеми та її стратегічної значущості
3. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства	Формування й оцінювання стратегічних альтернатив з урахуванням довгострокових цілей і ESG-орієнтирів	Вибір стратегічної ініціативи та визначення критеріїв її прийнятності

Тема	Результат попереднього дослідження	Використання в підсумковій concept note
1	2	3
4. Стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства	Порівняння органічного зростання, диверсифікації та оновлення бізнесового профілю	Обґрунтування траєкторії розвитку, яку підтримуватиме проєкт
5. Моделювання процесів стратегічного розвитку в умовах цифровізації та глобалізації	Концептуальна модель змінних, взаємозв'язків, припущень і сценаріїв	Розроблення авторської причинно-наслідкової та процесної моделі
6. Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства	Дорожня карта, система відповідальності, індикатори контролю, ризики розриву між планом і виконанням	Організаційна модель реалізації та план упровадження
7. Інноваційний розвиток як складова стратегії підприємства	Карта інноваційних пріоритетів, узгоджених із корпоративними цілями	Обґрунтування інноваційної складової стратегічної ініціативи
8. Формування та управління портфелем інноваційних ініціатив	Модель оцінювання ініціатив та розподілу ресурсів	Обґрунтування пріоритетності обраного проєкту серед альтернатив
9. Внутрішнє підприємництво та створення нових напрямів діяльності	Модель внутрішньокорпоративного підприємництва, розподілу ролей і відповідальності	Формування проєктної команди, механізмів ініціювання та підтримки змін
10. Управління розробленням та комерціалізацією інновацій	Карта переходу від R&D до впровадження, оцінювання наслідків	Механізм створення цінності, пілотування, масштабування та відповідальної комерціалізації
11. Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю	Порівняння джерел фінансування, бюджет і пропозиції щодо охорони та використання результатів	Ресурсне й фінансове обґрунтування, стратегія управління інтелектуальними результатами

Як свідчить табл. 1, підсумкова майстерня повинна забезпечувати методологічну та змістову єдність усіх попередніх тем дисципліни.

Особливо важливо, що концепція не повинна перетворюватися на механічне об'єднання раніше підготовлених таблиць, моделей та аналітичних матеріалів.

Результатом має бути якісно новий узагальнений науково-прикладний продукт, у якому попередні дослідження використовуються для обґрунтування конкретного стратегічного рішення.

ІІ. Організаційний формат майстерні

Практичне заняття доцільно організувати у форматі «Стратегічна лабораторія – проєктна майстерня – експертний захист».

Цей формат передбачає три взаємопов'язані фази.

Фаза 1

Дослідницько-проєктна підготовка

Самостійне опрацювання результатів попередніх тем; визначення проблеми; формування стратегічної ініціативи; моделювання процесних змін; підготовка початкової concept note.

Фаза 2

Науково-прикладна майстерня

Публічне представлення концепції; аргументація авторської моделі; критичне обговорення з експертною групою; оцінювання стратегічної, процесної та ресурсної обґрунтованості.

Фаза 3

Експертне доопрацювання

Узагальнення зауважень; уточнення причинно-наслідкових зв'язків, показників, бюджету та ризиків; формування підсумкової редакції concept note й наукових висновків.

Для забезпечення дослідницької спрямованості роботи аспірант повинен обрати один конкретний управлінський процес, удосконалення якого безпосередньо сприятиме реалізації визначеної стратегічної цілі підприємства.

Не допускається розроблення суто декларативної стратегії без визначення механізмів її операційної реалізації.

ІІІ. Поетапний алгоритм виконання комплексного завдання

Етап 1. Вибір підприємства та формування дослідницького досьє

Оберіть підприємство, організацію або іншу структуру, діяльність якої може бути предметом науково-прикладного дослідження в галузі менеджменту.

Перевагу доцільно надавати підприємству, яке вже використовувалося для виконання попередніх аналітично-дослідницьких завдань або є базою дисертаційного дослідження.

Сформуйте стислий дослідницький профіль, який охоплюватиме основні види діяльності, корпоративні стратегічні цілі, конкурентні умови, поточні інноваційні пріоритети, ресурсні можливості, організаційні особливості та ключові обмеження розвитку.

Обґрунтуйте, чому саме обране підприємство є прийнятною базою для розроблення й апробації управлінської моделі.

Окремо визначте джерела даних: корпоративні документи, фінансову й управлінську звітність, статистику операційних процесів, результати власних досліджень та фахові наукові публікації.

Проміжний результат: стислий профіль підприємства й обґрунтування вибору об'єкта дослідження.

Етап 2. Визначення прикладної проблеми та її стратегічної значущості

На основі результатів попередньої стратегічної діагностики оберіть одну конкретну прикладну проблему, яка обмежує досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Проблема може бути пов'язана з недостатньою цифровізацією управлінських процесів, низькою швидкістю впровадження інновацій, неефективним використанням ресурсів, недостатньою організаційною

координацією, обмеженнями комерціалізації або недостатньою стійкістю підприємства.

Визначте фактичні прояви проблеми, її масштаб, можливі причини, операційні наслідки та стратегічний вплив.

Особливу увагу приділіть розмежуванню симптомів проблеми та її можливих кореневих причин.

Сформулюйте дослідницьке питання, яке може бути перевірене в межах запропонованого науково-прикладного проєкту.

Наприклад:

Яким чином інтеграція цифрових інструментів контролю та перерозподіл управлінських повноважень можуть впливати на тривалість і результативність процесу реалізації інноваційних ініціатив підприємства?

Для систематизації діагностики заповніть табл. 2.

Таблиця 2 – Паспорт прикладної проблеми стратегічного або інноваційного розвитку підприємства

Елемент діагностики	Зміст дослідницького обґрунтування
1	2
Обране підприємство	
Корпоративна стратегічна ціль	
Фактичний стан досліджуваного процесу	
Бажаний або цільовий стан	
Виявлена прикладна проблема	
Масштаб і прояви проблеми	
Потенційні причини	
Фактичні та можливі наслідки	
Показники, які підтверджують проблему	
Джерела інформації	
Дослідницьке питання	
Очікуваний напрям управлінських змін	

Проміжний результат: науково й емпірично обґрунтована прикладна проблема, яка стане вихідною основою проєкту.

Етап 3. Формування стратегічної ініціативи та обґрунтування альтернатив

Запропонуйте щонайменше два альтернативні способи розв'язання обраної проблеми.

Альтернативи можуть відрізнятися масштабом цифровізації, характером організаційних змін, ресурсною потребою, ступенем автономії виконавців, технологічними інструментами або строками реалізації.

Для кожної альтернативи визначте її можливий стратегічний внесок, очікувані операційні результати, необхідні ресурси, ризики та обмеження.

Оберіть найбільш доцільну стратегічну ініціативу, спираючись на результати попередніх досліджень стратегічних альтернатив, портфельного управління й ресурсного забезпечення.

Обґрунтуйте вибір за системою визначених критеріїв, а не лише за суб'єктивною перевагою окремого рішення.

Окремо встановіть, чи має запропонована ініціатива ознаки організаційної, процесної, технологічної або іншої інновації.

Проміжний результат: обрана й аргументовано обґрунтована стратегічна ініціатива.

Етап 4. Формування наукової основи та дослідницької гіпотези

Визначте теоретико-методологічні підходи, на яких ґрунтуватиметься запропонована стратегічна ініціатива.

Для цього використайте наукові джерела, опрацьовані під час попередніх одинадцяти тем.

Особливу увагу приділіть роботам щодо стратегічного розвитку, динамічних здатностей, процесного менеджменту, інноваційних трансформацій, цифровізації, організаційної адаптивності та оцінювання результативності.

На основі критичного аналізу сформулюйте дослідницьку прогалину та авторську позицію.

Визначте, у чому полягає передбачуваний науковий внесок вашої роботи: уточненні концептуальної моделі, удосконаленні методики оцінювання, формуванні інтегрованого механізму управління або перевірці недостатньо досліджених взаємозв'язків.

Сформулюйте одну основну дослідницьку гіпотезу або декілька взаємопов'язаних припущень, які можна перевірити на основі доступних даних.

Проміжний результат: теоретико-методологічне обґрунтування авторської моделі, дослідницьке питання та перевірювана гіпотеза.

Етап 5. Моделювання поточного та вдосконаленого управлінського процесу

Визначте конкретний управлінський або операційний процес, зміна якого повинна забезпечити реалізацію обраної стратегічної ініціативи.

Побудуйте модель поточного стану процесу (AS-IS), відобразивши послідовність операцій, основних учасників, інформаційні потоки, точки прийняття рішень, контрольні процедури та можливі затримки.

Встановіть, які елементи процесу створюють управлінську цінність, а які можуть характеризуватися надмірними витратами, дублюванням функцій, неузгодженістю повноважень або недостатньою інформаційною підтримкою.

На основі проведеної діагностики розробіть модель перспективного стану процесу (TO-BE), яка передбачатиме конкретні вдосконалення.

До них можуть належати автоматизація окремих операцій, перерозподіл функцій і повноважень, усунення повторних погоджень, використання систем раннього попередження, формування міжфункціональних команд або запровадження нових механізмів

управлінського контролю.

Для порівняння моделей використайте табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця трансформації управлінського процесу від поточного до перспективного стану

Характеристика процесу	Поточний стан AS-IS	Запропонований стан TO-BE	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4
Послідовність операцій			
Організаційна відповідальність			
Порядок прийняття рішень			
Інформаційні потоки			
Цифрові інструменти			
Контрольні процедури			
Тривалість виконання			
Ресурсні витрати			
Якість процесу			
Механізми реагування на відхилення			

На основі таблиці підготуйте дві процесні схеми, які наочно відображатимуть зміст управлінської трансформації.

Окремо визначте, які зміни потребують нових ресурсів, додаткових компетентностей або коригування організаційної структури.

Проміжний результат: порівняльна модель AS-IS / TO-BE з обґрунтуванням передбачуваних процесних змін.

Етап 6. Побудова авторської концептуальної моделі «Стратегія – операційний процес – результат»

На основі результатів попередніх етапів сформуйте центральну авторську модель, яка становитиме основний науково-прикладний результат concept note.

Логіка авторської моделі:



Наскрізні складові: ресурси, ризики, компетентності, критерії оцінювання, моніторинг і адаптивне коригування

Модель повинна пояснювати, яким чином реалізація стратегічної ініціативи впливатиме на конкретний управлінський процес, які механізми забезпечуватимуть відповідні зміни та які операційні й

стратегічні результати очікується отримати.

Обов'язково визначте основні змінні, напрямки зв'язків, проміжні результати, ресурсні передумови, зовнішні чинники й можливі обмеження.

Схема відображає базову навчальну логіку. Власна модель аспіранта повинна бути змістовно конкретизована й відображати також зворотні зв'язки та перевірювані припущення.

Особливу увагу приділіть розмежуванню трьох рівнів результативності.

Безпосередній проєктний результат – це створений або впроваджений продукт управлінських змін: новий регламент, інформаційна система, модель взаємодії, алгоритм або організаційний механізм.

Операційний результат – це фактична зміна характеристик процесу: скорочення тривалості, зменшення витрат, підвищення якості, прискорення оброблення інформації або покращення координації.

Стратегічний результат – це внесок у досягнення довгострокових цілей: підвищення конкурентоспроможності, інноваційної спроможності, стійкості, продуктивності чи розвиток нового напряму діяльності.

Для кожного причинно-наслідкового зв'язку поясніть, чому очікується відповідна зміна та якими даними її можна перевірити.

Проміжний результат: авторська концептуальна модель з описом складових, змінних, причинно-наслідкових припущень і механізмів впливу.

Етап 7. Розроблення системи показників і критеріїв оцінювання

Сформуйте систему показників, яка дозволятиме перевірити фактичну результативність запропонованої стратегічної ініціативи.

Обов'язково передбачте показники виконання проєкту, характеристики управлінського процесу та результати стратегічного розвитку.

Для кожного показника визначте методику розрахунку, одиницю вимірювання, базове та цільове значення, інформаційне джерело й періодичність контролю.

Окремо визначте критерії, які забезпечуватимуть збереження якості, безпеки, правової відповідності або інших необхідних умов.

Для систематизації системи оцінювання використайте табл. 4.

Таблиця 4 – Інтегрована система показників результативності авторського науково-прикладного проєкту

Рівень оцінювання	Показник	Базове значення	Цільове значення	Метод вимірювання	Джерело даних
1	2	3	4	5	6
Реалізація проєкту					
Ресурсна ефективність					
Тривалість процесу					

Рівень оцінювання	Показник	Базове значення	Цільове значення	Метод вимірювання	Джерело даних
1	2	3	4	5	6
Якість процесу					
Результативність управлінських рішень					
Економічний результат					
Інноваційна результативність					
Стратегічний внесок					
Контрольний показник безпеки або якості					

Необхідно також визначити спосіб перевірки причинного ефекту.

Якщо передбачається порівняння показників до й після впровадження, слід пояснити, які інші чинники могли вплинути на отримані результати.

За наявності достатньої інформаційної бази можна передбачити контрольну групу, порівняльний аналіз, аналіз часових рядів або інший релевантний дослідницький підхід.

Важливо не підмінювати емпіричну перевірку простим формулюванням очікуваних покращень.

Проміжний результат: система показників, яка забезпечуватиме вимірювання виконання проєкту, процесних змін і стратегічного ефекту.

Етап 8. Формування дорожньої карти впровадження та організаційної моделі

Розробіть поетапний план практичної реалізації запропонованої стратегічної ініціативи.

Дорожня карта повинна передбачати підготовку до впровадження, організаційне та ресурсне забезпечення, розроблення необхідних інструментів, навчання учасників, пілотне впровадження, оцінювання результатів, коригування та можливе масштабування.

Для кожного етапу визначте відповідальних учасників, строки, необхідні ресурси та критерії переходу до наступної стадії.

Для систематизації дорожньої карти використайте табл. 5.

Таблиця 5 – Дорожня карта практичного впровадження авторської концепції

Етап	Основні дії	Орієнтовні строки	Відповідальні	Контрольний результат	Рішення за результатом
1	2	3	4	5	6
1. Організаційна підготовка					
2. Розроблення проєктних рішень					
3. Ресурсне та технологічне забезпечення					
4. Підготовка персоналу					
5. Пілотне					

Етап	Основні дії	Орієнтовні строки	Відповідальні	Контрольний результат	Рішення за результатом
1	2	3	4	5	6
впровадження					
6. Оцінювання результативності					
7. Коригування процесу					
8. Масштабування та закріплення змін					

Окремо розробіть організаційну модель реалізації, яка визначатиме корпоративного замовника, керівника проєкту, власника управлінського процесу, основних виконавців і зацікавлені сторони.

За потреби використайте матрицю RACI.

Визначте також порядок моніторингу, частоту управлінського перегляду й умови ухвалення рішень щодо подальшого фінансування, коригування або припинення проєкту.

Проміжний результат: дорожня карта впровадження з визначеними контрольними точками й організаційною відповідальністю.

Етап 9. Ресурсне обґрунтування, ризики та управління інтелектуальними результатами

Визначте ресурси, необхідні для реалізації проєкту: фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні та організаційні.

Сформуйте орієнтовний бюджет, визначте основні статті витрат і можливі джерела фінансування.

Окремо обґрунтуйте, чи доцільно використовувати власні кошти, зовнішнє фінансування або їх комбінацію.

Визначте основні ризики та запропонуйте заходи їх попередження і подолання.

Особливу увагу приділіть ризикам, пов'язаним із недостатністю ресурсів, організаційним опором, неготовністю персоналу, якістю даних, технологічною здійсненністю та недосягненням цільових показників.

Якщо реалізація концепції передбачає створення програмного продукту, технології, методики або іншого інтелектуального результату, визначте його можливий правовий режим, належність прав і перспективи використання.

Для систематизації ресурсного обґрунтування й ризиків використайте табл. 6.

Таблиця 6 – Матриця ресурсного забезпечення, ризиків та умов реалізації концепції

Напрям	Необхідні ресурси або дії	Можливі обмеження	Заходи забезпечення та реагування
1	2	3	4
Фінансове забезпечення			
Кадрові компетентності			
Технологічна інфраструктура			
Інформаційне забезпечення			

Напрям	Необхідні ресурси або дії	Можливі обмеження	Заходи забезпечення та реагування
1	2	3	4
Організаційна координація			
Управління інтелектуальною власністю			
Управління ризиками			
Комунікація організаційних змін			

Проміжний результат: ресурсний план, попередній бюджет, реєстр ключових ризиків і пропозиції щодо управління інтелектуальними результатами.

Етап 10. Розроблення підсумкової авторської concept note

На основі результатів усіх попередніх етапів підготуйте єдиний структурований науково-прикладний документ, який відображатиме цілісну логіку переходу від корпоративної стратегічної проблеми до управлінського рішення та його очікуваних результатів.

Concept note повинна бути самостійним авторським продуктом, а не сукупністю окремих матеріалів, механічно перенесених із попередніх практичних занять.

Основну увагу необхідно приділити логічності, послідовності, доказовості й науковій обґрунтованості.

Рекомендовану структуру підсумкового документа представлено в табл. 7.

Таблиця 7 – Структура підсумкової авторської concept note «Стратегія – операційний процес – результат»

Структурний елемент	Вимоги до змісту
1	2
1. Назва concept note	Стисла назва, яка відображає прикладну проблему, зміст стратегічної ініціативи та очікуваний результат
2. Актуальність і прикладна проблема	Характеристика підприємства, діагностика проблеми, її фактичне підтвердження та стратегічна значущість
3. Теоретико-методологічне обґрунтування	Критичне зіставлення наукових підходів, визначення дослідницької прогалини та авторської позиції
4. Стратегічна ціль та ініціатива	Мета, завдання, зв'язок із корпоративною стратегією, обґрунтування вибору серед альтернатив
5. Авторська концептуальна модель	Основні змінні, управлінські механізми, причинно-наслідкові зв'язки, припущення та обмеження
6. Модель управлінського процесу	Порівняння поточного стану AS-IS і запропонованого стану TO-BE
7. Очікувані результати та система показників	Безпосередні, операційні та стратегічні результати; KPI; базові й цільові значення; способи вимірювання
8. План упровадження	Етапи, строки, робочі пакети, контрольні результати, відповідальність
9. Ресурсне й фінансове обґрунтування	Необхідні ресурси, бюджет, можливі джерела фінансування
10. Управління ризиками та комунікація змін	Основні ризики, заходи реагування, зацікавлені сторони та механізми залучення
11. Наукова апробація та перевірка результативності	Експертне оцінювання, план пілотного впровадження, дослідницькі методи перевірки результатів
12. Науковий внесок і практичне	Очікувані теоретичні, методологічні або емпіричні результати

Структурний елемент	Вимоги до змісту
1	2
значення	та перспективи використання
13. Використані джерела	Наукові публікації, методологічні матеріали та інформаційна база дослідження

Рекомендований обсяг concept note: 5–7 сторінок основного тексту. Розгорнуті аналітичні таблиці, графічні моделі, бюджетні розрахунки та інші допоміжні матеріали доцільно винести до додатків.

Основний документ повинен бути придатним для самостійного прочитання й оцінювання без необхідності повторно переглядати всі матеріали попередніх одинадцяти тем.

Етап 11. Підготовка наукової презентації та попередньої експертної оцінки

На основі concept note підготуйте коротку науково-прикладну презентацію на 7–9 слайдів для захисту авторської концепції.

Рекомендована послідовність викладення:

1. Назва проєкту, обране підприємство та стратегічна проблема.
2. Результати діагностики й обґрунтування актуальності.
3. Стратегічна ініціатива та її переваги порівняно з альтернативами.
4. Авторська концептуальна модель «Стратегія — операційний процес — результат».
5. Модель змін управлінського процесу AS-IS / TO-BE.
6. Система показників та очікувані результати.
7. План упровадження, ресурси й відповідальність.
8. Основні ризики, наукова апробація та способи перевірки результативності.
9. Авторський науковий внесок і підсумкові висновки.

Основний акцент презентації – не загальна характеристика підприємства, а доказова логіка запропонованого управлінського рішення.

Підготуйтеся до захисту концепції з урахуванням можливих критичних запитань щодо причин проблеми, обґрунтування стратегічної ініціативи, методології, вимірюваності результатів та ресурсної здійсненності.

Перед остаточним поданням concept note доцільно здійснити попередню самооцінку за такими питаннями:

- Чи підтверджена прикладна проблема фактичними даними?
- Чи доведено зв'язок обраної стратегічної ініціативи з корпоративними цілями?
- Чи визначено конкретний управлінський процес, який необхідно змінити?
- Чи має авторська модель пояснювальну логіку, а не лише графічну форму?

- Чи дозволяють запропоновані показники перевірити фактичну результативність?
- Чи є план упровадження реалістичним з урахуванням ресурсів і ризиків?
- Чи розмежовано наукову новизну, практичну користь і прогнозні припущення?

Етап 12. Наукова апробація та експертне доопрацювання concept note

Підсумковий етап виконується безпосередньо під час науково-прикладної майстерні.

Кожен аспірант презентує авторську concept note, аргументує обрану стратегічну ініціативу, пояснює механізм трансформації управлінського процесу та захищає систему очікуваних результатів.

Інші учасники майстерні виконують роль експертної групи.

При цьому доцільно розподілити між експертами різні перспективи оцінювання: науково-методологічну, стратегічну, процесно-організаційну, фінансово-ресурсну та результативну.

Завдання експертної групи – не просто висловити загальну оцінку, а визначити сильні сторони концепції, можливі логічні суперечності, недостатньо обґрунтовані положення та напрями вдосконалення.

За результатами обговорення аспірант повинен сформувати реєстр суттєвих зауважень і запропонувати конкретні коригування.

Для систематизації результатів апробації використайте табл. 8.

Таблиця 8 – Протокол експертної апробації та вдосконалення авторської concept note

Напрям експертного оцінювання	Основне зауваження або запитання	Авторське обґрунтування	Рішення щодо вдосконалення
1	2	3	4
Наукова проблема			
Стратегічна відповідність			
Причинно-наслідкова модель			
Зміст процесних змін			
Показники результативності			
Методологія перевірки			
Ресурсна здійсненність			
Управління ризиками			
Наукова новизна			

Проміжний результат: науково апробована концептуальна модель, перелік експертних зауважень і підсумкова редакція concept note.

IV. Нестандартний формат проведення аудиторної майстерні

Щоб заняття справді відрізнялося від попередніх практичних робіт, доцільно провести його у форматі «Експертна комісія зі стратегічних та інноваційних трансформацій».

Аспірант представляє concept note не як звичайне домашнє завдання, а як науково обґрунтовану пропозицію щодо вдосконалення діяльності конкретного підприємства.

Учасники експертної групи повинні оцінити концепцію з позицій наукової обґрунтованості, стратегічної доцільності, операційної здійсненності та результативності.

Регламент проведення

Рекомендований формат передбачає коротке вступне обговорення вимог до захисту, презентації аспірантів, експертну дискусію та підсумкове узагальнення. Для кожного захисту доцільно передбачити 7–10 хвилин виступу та 3–5 хвилин запитань; кількість виступів і паралельних експертних груп визначається чисельністю аспірантів.

Особливістю цього формату є обов'язкове «критичне запитання експертної комісії», на яке аспірант повинен надати науково обґрунтовану відповідь.

Наприклад, експерт може поставити питання:

«Якими даними ви доведете, що покращення стратегічного показника виникло саме внаслідок запропонованої зміни управлінського процесу, а не під впливом інших чинників?»

Або:

«Як зміниться ваша концепція, якщо доступні ресурси будуть на 30 % меншими за заплановані?»

Або:

«Що необхідно змінити у вашій моделі, якщо пілотне впровадження не підтвердить очікуваних результатів?»

Такі запитання забезпечують перехід від формального захисту проєкту до наукової перевірки управлінських припущень.

V. Приклад інтеграції елементів комплексного завдання

Для демонстрації очікуваної логіки concept note розглянемо умовний приклад.

Назва концепції: «Інтегрована модель підвищення результативності управління інноваційними ініціативами виробничого підприємства на основі цифровізації процесів погодження та контролю».

Стратегічна проблема: підприємство має перспективні інноваційні розробки, однак їх впровадження затримується через тривалі процедури погодження, недостатню координацію підрозділів і обмежену прозорість процесу ухвалення рішень.

Стратегічна ціль: прискорити впровадження інноваційних розробок без погіршення якості технологічної експертизи та контролю.

Запропонована ініціатива: створити інтегровану систему управління процесом погодження та впровадження інноваційних ініціатив.

Операційні зміни: скоротити кількість послідовних погоджень, формалізувати повноваження, автоматизувати передавання інформації, запровадити цифровий моніторинг виконання завдань і контрольних точок.

Очікуваний операційний результат: скорочення середньої тривалості погодження інноваційної ініціативи з 20 до 14 робочих днів.

Очікуваний стратегічний результат: підвищення швидкості реалізації інноваційних проєктів та створення передумов для прискорення технологічного оновлення підприємства.

Методологія перевірки: вимірювання базових і фактичних показників, аналіз процесних даних, порівняння результатів до й після впровадження та перевірка альтернативних пояснень.

Ресурсне забезпечення: проєктна команда, цифрові інструменти, інтеграція інформаційних систем, навчання персоналу та бюджет упровадження.

Наукова новизна, яка потребує обґрунтування: удосконалення підходу до процесного забезпечення інноваційної стратегії шляхом інтеграції механізмів управлінської координації, цифрового моніторингу та результативного контролю.

У наведеному прикладі всі показники та управлінські результати є умовними. Його призначення полягає в демонстрації зв'язку між стратегічною проблемою, конкретним управлінським процесом і вимірюваними результатами.

VI. Підсумкові матеріали, які повинен представити аспірант

За результатами комплексного практичного завдання аспірант подає єдиний комплект авторських науково-прикладних матеріалів, який включає:

1. Авторську concept note «Стратегія – операційний процес – результат» обсягом орієнтовно 5–7 сторінок.
2. Авторську концептуальну модель взаємозв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом.
3. Дві процесні моделі AS-IS / TO-BE з визначенням запропонованих управлінських змін.
4. Систему критеріїв і показників результативності з обґрунтованими базовими та цільовими значеннями.
5. Дорожню карту впровадження з ресурсами, відповідальними, строками й контрольними результатами.
6. Коротку наукову презентацію для захисту concept note.
7. Протокол апробації з основними експертними зауваженнями та авторськими рішеннями щодо їх урахування.

Матеріали 2–5 можуть бути представлені як складові concept note або її додатки; вони не потребують оформлення у вигляді окремих самостійних робіт.

VII. Критерії оцінювання комплексного практичного завдання

Оцінювання повинно здійснюватися за цілісністю та науково-прикладною якістю підсумкового проєкту.

Для систематизації критеріїв використаємо табл. 9.

Таблиця 9 – Критерії оцінювання авторської concept note та її наукового захисту

Критерій	Вимоги до якісного виконання
1	2
Інтеграція результатів попередніх тем	Використано релевантні результати попередніх одинадцяти тем; забезпечено узгодженість теоретичних положень, аналізу й управлінських рішень
Наукова проблема та методологія	Проблему конкретизовано й обґрунтовано; визначено дослідницьке питання, гіпотезу, методи та інформаційну базу
Стратегічна обґрунтованість	Запропонована ініціатива відповідає корпоративним цілям, обрана на основі порівняння альтернатив
Авторська концептуальна модель	Модель містить взаємопов'язані елементи, зрозумілі причинно-наслідкові припущення й конкретний управлінський механізм
Процесне моделювання	Визначено поточний і перспективний стани процесу, обґрунтовано зміст необхідних організаційних змін
Система показників результативності	KPI релевантні, вимірювані, мають відповідні методики, базові та цільові значення
План упровадження й ресурсне забезпечення	Запропоновані заходи здійсненні; визначено строки, ресурси, відповідальних та основні ризики
Наукова новизна та практична цінність	Чітко сформульовано потенційний науковий внесок, визначено перспективи практичного використання
Науковий захист та апробація	Аспірант аргументовано презентує модель, критично відповідає на запитання та обґрунтовує доопрацювання
Академічна доброчесність	Джерела коректно атрибутовані; факти, припущення та прогнози розмежовані; висновки відповідають наявним доказам

VIII. Методичні рекомендації щодо виконання майстерні

Науково-прикладна майстерня повинна мати дослідницько-проєктний, а не репродуктивний характер.

Аспірант не повинен повторно виконувати всі попередні одинадцять практичних завдань. Необхідно використати їх найбільш релевантні результати, здійснити критичне узагальнення й розробити на їх основі цілісну авторську концепцію.

Особливого значення набувають самостійність постановки проблеми, обґрунтованість наукового внеску, логіка причинно-наслідкових зв'язків, якість процесного моделювання та достовірність системи показників.

Окрему увагу необхідно приділяти тому, щоб очікувані результати не подавалися як фактично досягнуті.

Якщо концепція ще не впроваджена, аспірант повинен чітко визначити прогнозні показники, умови їх досягнення та методику майбутньої емпіричної перевірки.

Якщо проєкт проходив апробацію на підприємстві, необхідно представити фактичні результати й установити обмеження їх інтерпретації.

Рекомендується заохочувати аспірантів до використання матеріалів власних дисертаційних досліджень, оскільки це дозволить забезпечити взаємозв'язок між навчальним процесом, науковою діяльністю та реальними потребами підприємств.

Підсумковий результат науково-прикладної майстерні

Результатом виконання комплексного практичного завдання повинна стати розроблена, науково обґрунтована, експертно апробована та презентована авторська concept note «Стратегія – операційний процес – результат», яка демонструє здатність аспіранта інтегрувати теоретичні положення й практичні інструменти стратегічного та інноваційного менеджменту для вирішення конкретної управлінської проблеми підприємства.

Принципова відмінність цього завдання від попередніх полягає в тому, що аспірант повинен представити не окремі аналітичні висновки, таблиці або моделі, а єдину систему управлінських рішень, у якій простежується повний причинно-наслідковий зв'язок:



Головним критерієм успішності виконання завдання є здатність аспіранта науково аргументувати, що саме необхідно змінити в діяльності підприємства, чому запропонована зміна є стратегічно доцільною, як вона повинна впливати на операційний процес, якими ресурсами забезпечуватиметься її реалізація та як можна перевірити фактичне досягнення очікуваного результату.

Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає сутність науково-прикладної майстерні «Стратегія – операційний процес – результат» та яке її місце в системі стратегічного й інноваційного менеджменту підприємства?
2. Які основні відмінності існують між стратегічною, інноваційною, організаційною та операційною проблемами підприємства?
3. Яким чином здійснюється виявлення й наукове обґрунтування прикладної проблеми стратегічного або інноваційного розвитку?
4. Які кількісні та якісні методи доцільно використовувати для діагностики управлінських проблем і встановлення їхніх потенційних причин?
5. У чому полягає сутність аналізу відхилень та яким чином його результати можуть використовуватися для визначення стратегічних пріоритетів?
6. Яким чином можна побудувати дерево проблем та розмежувати безпосередні прояви, причини й наслідки управлінських відхилень?
7. У чому полягає сутність стратегічної ініціативи та яким чином вона пов'язана з удосконаленням конкретного операційного процесу?
8. Які основні складові повинна містити логічна модель зв'язку між стратегічною ініціативою, управлінським процесом і результатом?
9. У чому полягає сутність теорії змін та яке значення вона має для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків у науково-прикладних дослідженнях?
10. Які можливості надають процесне моделювання, BPMN і функціональні моделі для дослідження та вдосконалення управлінських процесів?
11. Яким чином збалансована система показників може забезпечувати зв'язок між корпоративними стратегічними цілями, операційними процесами та фактичними результатами?
12. У чому полягають відмінності між безпосередніми результатами проєкту, операційними змінами та довгостроковими стратегічними ефектами?
13. Які основні принципи необхідно враховувати під час формування мети, завдань, робочих пакетів і календарного плану науково-прикладного проєкту?
14. Які критерії та показники доцільно використовувати для комплексного оцінювання проєктної, операційної, економічної та стратегічної результативності управлінських змін?
15. Чому порівняння показників до та після впровадження не завжди є достатнім для підтвердження причинного ефекту стратегічної ініціативи?

16. У чому полягає сутність concept note та які основні структурні складові повинна містити науково-прикладна концептуальна записка?

17. Яким чином здійснюється наукова апробація concept note та які критерії необхідно використовувати для експертного оцінювання її обґрунтованості?

18. Які основні складові ресурсного забезпечення та управління ризиками необхідно враховувати під час практичного впровадження стратегічної ініціативи?

19. Яке значення має комунікація організаційних змін та яким чином можна забезпечити залучення зацікавлених сторін до реалізації науково-прикладного проєкту?

20. Яким чином можна сформувати авторську інтегровану модель «Стратегія – операційний процес – результат», яка забезпечуватиме науково обґрунтований зв'язок між прикладною проблемою, стратегічною ініціативою, управлінськими змінами та емпірично перевіреною результативністю 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.

ІНДИВІДУАЛЬНІ АНАЛІТИЧНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ

Індивідуальні аналітично-пошукові завдання спрямовано на поступове формування цілісного дослідницько-прикладного продукту. Рекомендовано обрати одне підприємство або єдиний тип управлінської проблеми та використовувати його як наскрізний кейс. Завдання 1–11 відповідають індивідуальним завданням робочої програми; їх результати є основою підсумкової роботи за темою 12.

Загальний алгоритм. Постановка проблеми; добір і критика джерел; метод та індикатори; аналіз/модель; альтернативи; обґрунтоване рішення; обмеження і перспектива перевірки.

Індивідуальне завдання 1. Наукова карта підходів до стратегічного та інноваційного розвитку

Зміст завдання. Порівняти два теоретичні підходи до стратегічного й інноваційного розвитку; сформулювати дослідницьку проблему та очікуваний науковий внесок.

Дослідницький акцент. Критичному зіставленні класичних і сучасних концепцій, розмежуванні описового та нормативного пояснення розвитку, формуванні дослідницького питання і перевірюваної гіпотези.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: порівняльний аналіз концепцій, карта наукових підходів, логічна реконструкція аргументів, формулювання гіпотез.
5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.
6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Порівняльна матриця щонайменше двох концепцій, дослідницька прогалина, питання та гіпотеза.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 2. Стратегічні потреби та ресурсні можливості підприємства

Зміст завдання. На прикладі обраного підприємства виявити стратегічні потреби, можливості та обмеження, сформувати пріоритети змін.

Дослідницький акцент. Розмежуванні причин і симптомів стратегічних проблем, діагностиці зовнішнього середовища, ресурсів, компетентностей та стратегічних розривів.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: pestel, swot/tows, аналіз ресурсів і компетентностей, причинно-наслідкова карта, матриця пріоритетів.
5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.
6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Досьє підприємства, карта стратегічних потреб і обмежень, обґрунтовані пріоритети змін.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 3. Матриця стратегічних альтернатив та ESG-критеріїв

Зміст завдання. Для обраного підприємства розробити щонайменше дві стратегічні альтернативи, визначити критерії вибору та обґрунтувати пріоритетну траєкторію.

Дослідницький акцент. Побудові стратегічних альтернатив, багатокритеріальному виборі та інтеграції esg-орієнтирів у систему цілей і критеріїв.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.

4. Застосувати інструменти: дерево цілей, ресурсно-компетентнісний аналіз, зважена матриця рішень, аналіз чутливості, esg-screening.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Матриця щонайменше двох альтернатив із вагами критеріїв, обґрунтування вибору та перевірка чутливості.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 4. Сценарії зростання й оновлення діяльності підприємства

Зміст завдання. Порівняти сценарії органічного зростання, диверсифікації й оновлення бізнесового профілю підприємства.

Дослідницький акцент. Аналізі органічного зростання, диверсифікації, оновлення продуктового портфеля та зміни бізнес-моделі за ресурсних обмежень.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.

2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.

3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.

4. Застосувати інструменти: стратегічні сценарії, продуктово-ринкова матриця, аналіз синергії, оцінювання ризиків, порівняння грошових потоків.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Три сценарії розвитку, порівняльна карта ефектів, ризиків та ресурсних умов.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 5. Концептуальна модель стратегічного розвитку за умов цифровізації

Зміст завдання. Побудувати концептуальну модель стратегічного розвитку; визначити ключові чинники, припущення та взаємозв'язки; здійснити сценарний аналіз.

Дослідницький акцент. Розробленні концептуальних, математичних та комп'ютерних моделей розвитку, визначенні змінних, механізмів впливу, припущень, меж застосування і сценаріїв.

1. Визначити об'єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: концептуальне моделювання, причинно-наслідкова діаграма, система змінних, сценарний аналіз, верифікація і валідація.
5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.
6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Авторська модель зі змінними, гіпотезами, схемою причинності та трьома сценаріями.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 6. Дорожня карта реалізації стратегії розвитку

Зміст завдання. Розробити дорожню карту реалізації стратегії, розподіл відповідальності та індикатори контролю, визначити ризики розриву між планом і виконанням.

Дослідницький акцент. Переході від стратегічної мети до процесів, програм, ресурсного плану, відповідальності, kpi та адаптивного контролю.

1. Визначити об'єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.

4. Застосувати інструменти: каскадування цілей, дорожня карта, гасі-матриця, збалансована система показників, аналіз стратегічних розривів.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Дорожня карта із строками, відповідальними, бюджетом, KPI, контрольними точками і ризиками.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 7. Карта інноваційних пріоритетів підприємства

Зміст завдання. Сформувати карту інноваційних пріоритетів підприємства, погоджену з його довгостроковими стратегічними цілями.

Дослідницький акцент. Визначенні місця інновацій у корпоративній стратегії, виборі пріоритетів та балансі використання наявних і пошуку нових компетентностей.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.

2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.

3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.

4. Застосувати інструменти: карта інноваційних пріоритетів, стратегічна відповідність, аналіз інноваційної готовності, exploration/exploitation.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Карта пріоритетів із стратегічними цілями, ініціативами, ресурсами та показниками.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 8. Портфель інноваційних ініціатив: баланс і критерії

Зміст завдання. Розробити модель оцінювання портфеля інноваційних ініціатив та обґрунтувати розподіл ресурсів між ними.

Дослідницький акцент. Оцінюванні інноваційних ініціатив за коротко- та довгостроковою цінністю, ресурсами, ризиками і взаємозалежностями.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: портфельна матриця, зважений скоринг, stage-gate, ресурсне обмеження, аналіз сукупного ризику.
5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.
6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Обґрунтований набір проєктів із бюджетом, критеріями, балансом горизонтів і рішеннями stage-gate.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 9. Модель внутрішньокорпоративного підприємництва

Зміст завдання. Запропонувати модель внутрішньокорпоративного підприємництва з визначенням ролей, відповідальності та механізмів управління результатами.

Дослідницький акцент. Інституційному проєктуванні внутрішнього підприємництва, делегуванні автономії, корпоративному контролі та результативності підприємницьких команд.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: карта ролей, модель governance, raci, механізм відбору ідей, програма експериментів, kpi внутрішніх команд.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Регламент внутрішнього підприємництва, модель автономної команди і правила поетапного фінансування.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 10. Маршрут комерціалізації інноваційного результату

Зміст завдання. Побудувати карту переходу від дослідження й розробки до комерціалізації інновації; оцінити наслідки впровадження.

Дослідницький акцент. Управлінні переходом від r&d до впровадження й комерціалізації, оцінюванні технологічної, ринкової та організаційної готовності.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.

2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.

3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.

4. Застосувати інструменти: дорожня карта r&d, ціннісна пропозиція, перевірка ринкових гіпотез, оцінювання готовності, фінансовий і esg-аналіз.

5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.

6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. Карта комерціалізації з альтернативними бізнес-моделями, бюджетом та ефектами.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Індивідуальне завдання 11. План фінансування та захисту інтелектуальної власності

Зміст завдання. Порівняти джерела фінансування інноваційного проєкту та сформувати пропозицію щодо захисту й використання його інтелектуальних результатів.

Дослідницький акцент. Виборі структури фінансування інноваційних проєктів та забезпеченні правової охорони, використання і трансферу інтелектуальних результатів.

1. Визначити об’єкт аналізу та сформулювати чітке дослідницьке питання; встановити межі дослідження.
2. Опрацювати сучасні наукові публікації та обґрунтувати методологічний підхід; пояснити переваги й обмеження методу.
3. Зібрати відкриті дані підприємства, публічну звітність і/або результати експертного аналізу, чітко розмежувавши факти й припущення.
4. Застосувати інструменти: бюджетування, npv/irr із застереженнями, аналіз вартості капіталу, ризиків, ip-аудит, патентування/ліцензування/ноу-хау.
5. Порівняти альтернативи, визначити ресурсні, організаційні, часові та ризикові обмеження; обґрунтувати пропозицію.
6. Представити висновки, описати можливість перевірки результату й додати перелік використаних джерел.

Очікуваний результат. План фінансування, карта інтелектуальних активів, дорожня карта правової охорони та комерційного використання.

Критерії якості. Наукова аргументація, достовірність і прозорість даних, методологічна коректність, порівняння альтернатив, практична здійсненність, власний дослідницький внесок.

Інтеграція індивідуальних завдань у підсумкову concept note

Результат кожного завдання доцільно включати до особистого дослідницького портфоліо. Для тем 1–4 зберігають наукову проблему, стратегічну діагностику, альтернативи та сценарії; для тем 5–8 — концептуальну модель, дорожню карту, інноваційні пріоритети та портфель; для тем 9–11 — організаційну модель, комерціалізаційну траєкторію, план фінансування та охорони інтелектуальних результатів. Для майстерні № 12 використовують не механічну компіляцію цих матеріалів, а їх логічне узгодження.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Практичні кейси призначені для самостійного дослідження управлінських ситуацій. Нижче наведено навчальні, умовно змодельовані ситуації, а не перевірені фактичні дані підприємств. За бажанням здобувач може адаптувати кейс до реального підприємства, використавши належно підтверджені дані. Кожний кейс має містити аналіз проблеми, обґрунтування інструментарію, результати, альтернативне рішення, оцінку ризиків і висновки.

Кейс 1. Теоретичні засади стратегічного та інноваційного розвитку підприємств

Проблемна ситуація. Підприємство «Альфа» здійснило модернізацію продукту, але не змінило канали збуту й процеси ухвалення рішень. Керівництво називає це повноцінною стратегією інноваційного розвитку. Відомо, що випуск зріс на 8 %, час циклу не змінився, а частка повторних покупок знизилася на 3 в. п. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Побудувати дві інтерпретації розвитку: з позицій довгострокової стратегії та з позицій інноваційного оновлення.
2. Визначити, які факти підтверджують, а які спростовують заяву керівництва.
3. Сформувати дослідницьку прогалину, питання і дві перевірювані гіпотези.
4. Запропонувати мінімальний набір даних для емпіричної перевірки і механізм впливу.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: порівняльний аналіз концепцій, карта наукових підходів, логічна реконструкція аргументів, формулювання гіпотез. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 2. Стратегічні потреби та можливості розвитку підприємства

Проблемна ситуація. У виробника комплектувальних «Бета» впродовж двох років знижується маржинальність; експорту бракує, частина обладнання простоює. Менеджмент пропонує лише скоротити

адміністративні витрати на 5 %. Частка експорту — 12 %, завантаження потужностей — 63 %, частка замовлень з повторними модифікаціями — 35 %. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Розділити симптоми, причини та стратегічні наслідки проблеми.
2. Побудувати карту PESTEL та ресурсних обмежень, відзначивши інформаційні прогалини.
3. Визначити два стратегічні розриви й обґрунтувати їх вимірники.
4. Скласти ранжований перелік ініціатив із критеріями пріоритетності.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: pestel, swot/tows, аналіз ресурсів і компетентностей, причинно-наслідкова карта, матриця пріоритетів. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 3. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Проблемна ситуація. Машинобудівне підприємство має три альтернативи: А — модернізація базового продукту, Б — вихід у суміжний сегмент, В — створення енергоощадної лінійки. Експертні бали за критеріями «економічний ефект; ресурсна здійсненність; ESG-результат; ризик» відповідно: А 5/5/2/3; Б 4/3/3/2; В 4/3/5/4. Оцінки умовні, більший бал ризику означає нижчий ризик.

Порядок виконання.

1. Визначити ваги критеріїв, обґрунтувати їх суму 1,0 та спосіб оцінювання.
2. Розрахувати інтегральний бал кожної альтернативи.
3. Перевірити, чи зміниться вибір за збільшення ваги ESG.
4. Пояснити компроміс між ресурсною здійсненністю, ефектом і стійкістю.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: дерево цілей, ресурсно-компетентнісний аналіз, зважена матриця рішень, аналіз чутливості, esg-screening. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 4. Стратегії зростання, оновлення та розвитку діяльності підприємства

Проблемна ситуація. Виробник пакувальних матеріалів розглядає органічне зростання (інвестиції 4 млн грн, очікуваний річний ефект 1,2 млн грн), суміжну диверсифікацію (6 млн грн; 1,8 млн грн) і цифрову сервісну бізнес-модель (3 млн грн; 1,0 млн грн). Горизонт розрахунку — 5 років, умовна ставка дисконту — 14 %, річні ефекти прийнято сталими для навчального розрахунку.

Порядок виконання.

1. Розрахувати NPV для трьох сценаріїв із поясненням припущень.
2. Окремо оцінити синергію, кадрові обмеження та ринковий ризик.
3. Побудувати таблицю чутливості до зниження ефекту на 20 %.
4. Запропонувати поетапний план реалізації пріоритетної альтернативи.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: стратегічні сценарії, продуктово-ринкова матриця, аналіз синергії, оцінювання ризиків, порівняння грошових потоків. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 5. Моделювання процесів стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації

Проблемна ситуація. У компанії «Дельта» цифрове впровадження підвищило обсяг доступних даних, однак показник вчасності виконання замовлень не змінився. Дослідник припускає, що ефект цифровізації опосередковується якістю процесів, а вплив залежить від компетентностей персоналу. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Побудувати модель із незалежною, залежною, медіаторною та модераторною змінними.

2. Сформулювати три гіпотези з чіткими напрямами передбачуваних зв'язків.

3. Запропонувати емпіричні вимірники та джерела даних для кожного конструкту.

4. Розробити базовий, прискорений і стресовий сценарії, вказавши спосіб валідації.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: концептуальне моделювання, причинно-наслідкова діаграма, система змінних, сценарний аналіз, верифікація і валідація. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 6. Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації та посилення глобалізації

Проблемна ситуація. Стратегія підприємства передбачає скорочення виробничого циклу з 18 до 13 днів за рік. На сьогодні немає затвердженого бюджету навчання, власника процесу і цифрової панелі контролю. Частка своєчасних замовлень — 74 %. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Провести розрив-аналіз між стратегічною метою та інструментами виконання.

2. Створити RACI для 4–5 ролей, визначити відповідального за результат.

3. Підготувати дорожню карту на чотири квартали з контрольними точками.

4. Сформувати KPI: базові значення, цілі, джерела даних і правила коригування.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: каскадування цілей, дорожня карта, raci-матриця, збалансована система показників, аналіз стратегічних розривів. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату,

висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 7. Інноваційний розвиток як складова стратегії підприємства

Проблемна ситуація. Підприємство «Епсилон» має три напрямки інновацій: скорочення дефектів, нова цифрова послуга та дослідження екологічного матеріалу. Доступний бюджет — 5 млн грн. Керівництво не встановило, як ці напрямки відповідають стратегічним цілям. Ситуація умовна.

Порядок виконання.

1. Скласти дерево стратегічних цілей і карту інноваційних пріоритетів.
2. Для кожного напряму встановити горизонт, ресурси, ризики і показники.
3. Розмежувати exploration та exploitation і запропонувати баланс бюджету.
4. Побудувати логіку переходу від напряму пошуку до конкретної ініціативи.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: карта інноваційних пріоритетів, стратегічна відповідність, аналіз інноваційної готовності, exploration/exploitation. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 8. Формування та управління портфелем інноваційних ініціатив

Проблемна ситуація. Інноваційний комітет оцінює чотири проєкти: А (бюджет 2 млн, стратегічний бал 9), Б (3 млн, бал 10), В (2 млн, бал 7), Г (4 млн, бал 11). Доступно 6 млн грн; проєкт Г потребує результатів А. Бали є умовними й не замінюють повного ризик-аналізу.

Порядок виконання.

1. Вибрати комбінацію ініціатив із максимальним стратегічним балом за ресурсного обмеження.

2. Врахувати залежність Г від А та перевірити її здійсненність за бюджету.

3. Запропонувати два альтернативні портфелі для різних горизонтів і ризик-профілів.

4. Визначити Stage-Gate контрольні точки і рішення для кожного проєкту.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: портфельна матриця, зважений скоринг, stage-gate, ресурсне обмеження, аналіз сукупного ризику. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 9. Внутрішнє підприємництво та створення нових напрямів діяльності

Проблемна ситуація. На підприємстві діє конкурс ідей, але з 60 пропозицій за рік пілотно перевірено лише 2; не визначено, хто затверджує бюджети та володіє результатами розробок. Міжфункціональні команди не мають захищеного часу для експериментів. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Провести діагностику інституційних бар’єрів внутрішнього підприємництва.

2. Запропонувати модель автономної команди з бюджетними й управлінськими межами.

3. Побудувати воронку відбору ідей із показниками конверсії між етапами.

4. Визначити ролі, IP-правила, стимули та процедури припинення пілота.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: карта ролей, модель governance, raci, механізм відбору ідей, програма експериментів, kpi внутрішніх команд. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату,

висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 10. Управління розробленням та комерціалізацією інновацій

Проблемна ситуація. Науково-виробнича команда завершила лабораторний зразок інноваційного датчика. Існують три варіанти: власне виробництво, ліцензування виробнику або спільне підприємство. Дані про готовність до серійного виробництва й валідацію попиту неповні. Ситуація умовна.

Порядок виконання.

1. Скласти карту від R&D до ринкового запуску й визначити невідпрацьовані стадії.
2. Побудувати ціннісну пропозицію і план перевірки потреб користувачів.
3. Зіставити три моделі комерціалізації за економічними й нефінансовими критеріями.
4. Визначити IP-, етичні, безпекові й екологічні ризики та контрольні точки.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: дорожня карта r&d, ціннісна пропозиція, перевірка ринкових гіпотез, оцінювання готовності, фінансовий і esg-аналіз. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 11. Фінансування інноваційного розвитку та управління інтелектуальною власністю

Проблемна ситуація. Підприємство потребує 8 млн грн для інноваційного проєкту. Доступні власні кошти 2 млн грн, кредит під 17 % річних до 4 млн грн та потенційний грант до 3 млн грн за умови співфінансування. Розроблено власне програмне забезпечення і технічне ноу-хау; правовий статус результатів праці команди не документований. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Скласти два сценарії фінансування і перевірити умови їх реалізації.

2. Оцінити ліквідність, вартість капіталу, ризик і вплив на корпоративний контроль.

3. Провести попередній IP-аудит, визначити об'єкти та необхідні правові дії.

4. Підготувати двосторінкову пропозицію для фінансувальника й ризик-реєстр.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: бюджетування, npv/irr із застереженнями, аналіз вартості капіталу, ризиків, ip-аудит, патентування/ліцензування/ноу-хау. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

Кейс 12. Науково-прикладна майстерня «Стратегія - операційний процес - результат»

Проблемна ситуація. Підприємство прагне скоротити термін погодження інноваційної заявки з 25 до 12 робочих днів та збільшити частку реалізованих ініціатив із 8 % до 18 % за 18 місяців. Нині діє послідовне паперове погодження у п'яти підрозділах. Дані умовні.

Порядок виконання.

1. Описати AS-IS, діагностувати втрати часу й аргументувати стратегічну значущість проблеми.

2. Запропонувати ініціативу, альтернативи та TO-BE із новими ролями і контрольними точками.

3. Побудувати модель «ціль — процесна зміна — операційний KPI — стратегічний ефект».

4. Сформувати бюджет, RACI, дорожню карту та метод перевірки результату.

5. Оформити авторську concept note на 5–7 сторінок і провести експертний захист.

Методичні поради. Рекомендовано застосувати такі інструменти: проблематизація, альтернативи, as-is/to-be, концептуальна модель, kpi, дорожня карта, оцінювання ресурсів і ризиків, експертна апробація. Усі показники слід інтерпретувати з урахуванням їх одиниць виміру, меж

застосування, невизначеності та взаємозалежностей. Для кількісних оцінок навести формули й проміжні результати.

Форма звітування. Аналітична записка обсягом орієнтовно 3–5 сторінок із таблицею/моделлю, короткою презентацією результату, висновками й переліком джерел; для теми 12 — concept note за окремими вимогами.

Підсумкове запитання. Які управлінські висновки зміняться, якщо одне з ключових припущень виявиться хибним?

ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Творчі завдання спрямовані на поглиблення дослідницької самостійності, формування авторських моделей і апробацію нестандартних управлінських рішень. Порівняно з аналітичним кейсом творчий результат має демонструвати обґрунтоване нове рішення, а не лише опис наявної ситуації.

Таблиця 4 – Орієнтовна тематика творчих робіт для самостійного опрацювання.

№	Тема творчої роботи	Очікувана форма результату
1	Підготуйте критичне есе «Чи може підприємство мати інноваційний розвиток без окремої інноваційної стратегії?» з авторською схемою взаємозв'язків.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
2	Складіть карту ранніх сигналів стратегічної проблеми для підприємства: сигнали, джерела даних, порогові значення, управлінські дії.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
3	Розробіть «паспорт стратегічної альтернативи», де фінансові, ESG- і компетентнісні критерії утворюють одну доказову систему.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
4	Запропонуйте нову бізнес-модель для традиційного виробника і доведіть, що це не лише перейменування продукту.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
5	Підготуйте методологічний паспорт моделі: конструкції, вимірники, дані, можливі зміщення, способи перевірки.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
6	Створіть «панель стратегічного виконання»: не менше шести показників із паспортами і правилами управлінського реагування.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
7	Розробіть інноваційну карту «від корпоративної проблеми до портфеля ідей» з критеріями переходу між рівнями.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
8	Підготуйте портфельний дашборд, який дає змогу аргументовано припинити один проєкт і масштабувати інший.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
9	Створіть модель корпоративного акселератора із заявкою ідеї, експериментом, комітетом відбору й рішенням про масштабування.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
10	Підготуйте інноваційний паспорт результату R&D для переговорів із партнером із зазначенням правових, фінансових та етичних умов.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
11	Підготуйте коротку грантову пропозицію з обґрунтованим бюджетом, показниками та IP-стратегією.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками
12	Проведіть експертне рецензування чужої concept note за критеріями доказовості, причинності, здійсненності та вимірюваності.	Авторська модель, есе, прототип, карта або аналітичний паспорт із висновками

Методичні поради до виконання творчих робіт

1. Обрати конкретну прикладну проблему й визначити межі її аналізу: підприємство, процес, часовий горизонт, зацікавлені сторони.

2. Провести критичний огляд обраного дослідницького напряму; з'ясувати, що вже описано в літературі, а який аспект потребує самостійного пояснення.

3. Побудувати авторську схему, модель або конструкцію управлінського рішення із чіткими зв’язками між передумовами, процесами і результатами.

4. Надати спосіб перевірки пропозиції: показники, вихідні значення, очікувані зміни, джерела інформації та ризики.

5. Підготувати стислий підсумковий документ, у якому відділено авторські положення від запозичень, прогнозів і фактичних результатів.

Вимоги до підсумкової concept note

Для теми 12 передбачено комплексний результат «Стратегія — операційний процес — результат» обсягом 5–7 сторінок основного тексту; додаткові таблиці, схеми, кошториси й докази можуть бути винесені в додатки. Авторська концепція має демонструвати узгоджений перехід від стратегічної потреби до конкретного операційного ефекту й наукового узагальнення.

Таблиця 5 – Рекомендована структура підсумкової concept note.

Структурний елемент	**Зміст і методичні вимоги**
1. Тема, контекст, стратегічна мета	Підприємство, стан, довгострокова ціль та чому проблема є істотною.
2. Прикладна проблема й наукове питання	Підтверджені відхилення, причини, теоретична прогалина, гіпотеза.
3. Альтернативи та авторська ініціатива	Не менше двох альтернатив; логіка й критерії обраного рішення.
4. Модель AS-IS → TO-BE	Схеми поточного й майбутнього процесу; зміни операцій, ролей, правил.
5. Авторська модель причинності	Зв’язок «стратегічна ініціатива → процесна зміна → операційний результат → стратегічний ефект».
6. Система KPI	Базові та цільові значення, періоди, джерела, відповідальні за вимірювання.
7. Ресурси, фінансування, ризики	Кошторис, кадрові потреби, критичні ризики й заходи реагування.
8. Дорожня карта	Етапи, строки, відповідальні, залежності, контрольні точки.
9. Перевірка результативності	Метод оцінювання фактичних змін, сценарії та обмеження причинної інтерпретації.
10. Науковий і практичний внесок	Авторські висновки, умови апробації, перспективи використання.

Під час експертного захисту доцільно оцінювати не лише презентацію, а й внутрішню узгодженість моделі, доказовість вибору процесних змін, наявність ресурсних умов, ризиків та можливість вимірювати результати. Результати експертного обговорення слід врахувати під час остаточного доопрацювання.

Рябоволик Т., Подплєтній В. Практикум з менеджменту стратегічного та інноваційного розвитку підприємств : навч. посіб. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 268 с.

Автори:

Тетяна Рябоволик – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

Валерій Подплєтній – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет

Редакція та технічна верстка А. О. Доренська

Навчальний посібник

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Видавництво:
Ексклюзив-Систем,
Кропивницький
2026