

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЩУР ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.591.6:658.114 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В
УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 О. В. Щур

Науковий керівник: Гнатенко Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук,
професор

Київ-2026

АНОТАЦІЯ

Щур О. В. Механізм інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена удосконаленню механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами. Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення поняття «інновації» в економічній науці. Сформульовано визначення інновації як розроблення, впровадження та комерціалізацію якісних соціально корисних принципово нових продуктів, послуг, технологій, методів управління, впровадження яких забезпечує економічні, соціальні, екологічні та інші вигоди в умовах управління змінами, розвитку креативної економіки знань та посилення трансферу технологій. У свою чергу поняття «інноваційний розвиток» характеризується як складно-динамічний процес системних якісних та кількісних управлінських змін у підприємстві, заснованих на акселерації та дифузії інновацій, конвергенції або синергії технологічних процесів, активної крос-секторальності при платформізації адаптивних бізнес-моделей, що стимулює венчурізацію, інтелектуалізацію та інноваційну інклюзивність бізнесу. Систематизовані основні та додаткові індикатори моніторингу та аналітичного спостереження за інноваційним розвитком підприємництва в контексті державного регулювання у періоди змін, такі як дискреційність, комплаєнсність, транспарентність, рецепція, партисипативність, сек'юритизація.

Представлено системну парадигму, яка розглядає інноваційний розвиток підприємства як складну відкриту систему, що функціонує під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Узагальнено ключові підходи, методи та інструменти, що застосовуються для аналізу інноваційного розвитку підприємства, зокрема теоретико-методичні підходи, аналітичні, кількісні та

якісні методи, прогностичні інструменти. Акцентовано увагу на компаративному підході до порівняння світового досвіду та українських реалій, а також методу форсайту і сценарного планування. Запропонована концептуальна теоретико-методична основа формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін, в методичному ядрі якої домінують всеосяжний аналітичний контур дослідження, адаптивна архітектура методичної підтримки, інституційна оркестрація та максимальна залученість, інноваційна резильєнтність підприємництва. Інструментами реалізації запропонованого механізму є: програмно-цільове регулювання, державно-приватне партнерство, адаптивне проектування, технологічне брокерство, інноваційна акселерація, капіталізації знань, екосистемна інтеграція.

Сформовано концепцію повоєнного інноваційного відновлення підприємств, яка інтегрує ключові елементи інноваційної екосистеми та визначає їх взаємозв'язок у межах єдиного механізму розвитку, засновану на розвитку відповідної інфраструктури; принципах системності, партнерства держави та бізнесу, адаптивності та інклюзивності; стратегічних пріоритетах; моделі «потрійної спіралі»; фінансових інструментах; управлінській трансформації та розвитку людського капіталу. Доведено, що авторські наукові положення щодо механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами дають можливість отримати адаптивні ефекти: підвищення передбачуваності інноваційних рішень, узгодження довгострокових пріоритетів розвитку, диверсифікація джерел інноваційних інвестицій, активізація інноваційної активності бізнесу, прискорення комерціалізації інновацій, посилення трансферу знань і технологій, формування критичної маси інноваторів, скорочення трансакційних витрат, залучення технологій та інвестицій, забезпечення стійкості підприємництва в умовах турбулентності.

Верифіковані ключові передумови формування механізму інноваційного розвитку підприємництва на основі системи кількісних та якісних індикаторів. Визначено адаптивні інструменти реагування суб'єктів підприємництва на пріоритетні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання

інновацій на прикладі середніх агропідприємств України. Для оцінювання інноваційного розвитку досліджуваних підприємств пропонується використати інтегральний показник MIRP, який показує здатність підприємств реалізовувати механізм інноваційного розвитку підприємництва. Він враховує не один показник, а сукупність складових: інноваційну активність, адаптивність до змін, екосистемну взаємодію, ресурсне забезпечення, інноваційну результативність та турбулентність зовнішнього середовища. Систематизовані ключові бар'єри інноваційного розвитку підприємств у вигляді такої класифікації: фінансові, інституційні, інфраструктурні, кадрові, ринкові, геополітичні, головними інструментами подолання яких є податкові стимули, гранти, реформа інтелектуальної власності, освітні програми, технопарки, кластери, держзамовлення, міжнародна допомога. Узагальнення виявлених обмежень дозволяє сформулювати авторське бачення структури бар'єрів інноваційного розвитку підприємств, що відрізняється інтеграцією економічних, інституційних та поведінкових чинників.

Розроблено структуру механізму інноваційного розвитку підприємництва, що заснований на інноваційному процесі (генерація ідей, розробка, впровадження і комерціалізація інновацій), обмежений внутрішніми можливостями (інноваційний потенціал, НДДКР, людський капітал, організаційна культура), зовнішнім середовищем (держава, політика, регуляторне середовище, інфраструктура) та державною підтримкою (нормативно-правове, фінансове та інституційне забезпечення). Вдосконалені основні елементи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва та систематизовані принципи державного супроводу інноваційного розвитку підприємств, такі як системність, цільова спрямованість, партнерство держави та бізнесу, адаптивність і гнучкість, інноваційна орієнтація, інклюзивність, що продемонстровано на прикладі конкретних підприємств. Запропоновано матрицю формування коефіцієнтів інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва.

Представлена порівняльна характеристика традиційного та програмно-

цільового підходів до державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва за основними критеріями (характер впливу, орієнтація, планування, фінансування, контроль результатів, координація, роль держави, адаптивність). Систематизовані джерела та механізми фінансування інноваційних програм у повоєнний період. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого використання програмно-цільового підходу в державній політиці стимулювання інноваційного розвитку підприємства, що продемонстровано на рівні окремих суб'єктів господарювання через аналіз показника програмної ефективності інноваційного розвитку та оцінювання мультиплікативного ефекту державних програм. Виявлено залежність інтегрального показника інноваційного розвитку від обсягу державної підтримки підприємств. Аналіз структури факторів інноваційного розвитку підприємств свідчить, що найбільший вплив на результативність інноваційної діяльності має державна підтримка, цифровізація бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та кооперація з науковими установами.

Визначено архітектуру відкритих управлінських структур на період повоєнного відновлення України: децентралізація управління; стратегічна централізація; горизонталізація зв'язків; проєктний підхід; прозорість комунікацій; узгодження з зовнішніми впливами. Узагальнення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком дозволило визначити управлінський, інноваційний, комунікаційний, організаційний, цифровий, економічний напрями впливу відкритих управлінських структур на ефективність функціонування підприємств. Представлена архітектоніка запропонованого механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами та повоєнного відновлення економіки, перший блок якої визначає детермінанти змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, другий – діагностику готовності підприємства до змін; третій – побудову інноваційної екосистеми; четвертий – подолання терть і пасток, зокрема регуляторних бар'єрів, інформаційної асиметрії, фінансових обмежень, низької взаємодії, опору змінам і консерватизму, низької довіри та оркестрації і п'ятий – досягнення стратегічної

стійкості підприємства і економіки. Запропонований механізм формує концептуальне підґрунтя переходу від фрагментарного управління інноваційною діяльністю до екосистемної моделі інноваційного розвитку підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень і рекомендацій органами державної влади при формуванні інноваційної політики та стратегій повоєнного відновлення економіки України.

На практичному рівні у дисертації:

розроблені практичні рекомендації та пропозиції щодо удосконалення розвитку підприємництва (довідка Товариства з обмеженою відповідальністю «Поділля-Проммет» № 18-26 від 30.01.2026);

науково обґрунтовано підходи, методи та практичні рекомендації щодо активізації інноваційного розвитку підприємства, які застосовано при формуванні стратегічних напрямів розвитку, удосконаленні системи управління змінами, а також підвищенні ефективності управлінських рішень щодо впровадження інновацій на підприємстві (довідка Товариства з обмеженою відповідальністю «Індустрія Енергії» № 12/03-26 від 12.03.2026);

наведено практичні рекомендації щодо стратегічного та операційного планування підприємства, зокрема при розробці заходів щодо активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління змінами та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу (довідка Товариства з обмеженою відповідальністю «Укр-Транс-Інвест» № 67/26 від 27.02.2026).

Результати дослідження апробовано та опубліковано у 13 наукових публікаціях, серед яких 6 статей у фахових виданнях категорії Б та 7 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; державне регулювання; ефективність; інноваційна політика; інноваційна привабливість; інноваційний розвиток; конкурентне середовище; креативна економіка; людський капітал; менеджмент; освіта; потенціал; повоєнне відновлення; підприємництво;

підприємства; професійний розвиток; програмно-цільове регулювання; проектування; сталий розвиток; трансфер технологій; управління змінами; цифровізація.

ABSTRACT

Shchur O.V. Mechanism of Innovative Development of Entrepreneurship under Change Management Conditions. – Qualification scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to improving the mechanism of innovative development of entrepreneurship in the conditions of change management. The evolution of scientific approaches to the definition of the concept of "innovation" in economic science is studied. The definition of innovation is formulated as the development, implementation and commercialization of qualitative socially useful fundamentally new products, services, technologies, management methods, the implementation of which provides economic, social, environmental and other benefits in the conditions of change management, the development of a creative knowledge economy and the strengthening of technology transfer. In turn, the concept of "innovative development" is characterized as a complex-dynamic process of systemic qualitative and quantitative managerial changes in entrepreneurship based on the acceleration and diffusion of innovations, convergence or synergy of technological processes, active cross-sectorality in the platformization of adaptive business models, which stimulates venture capital, intellectualization and innovative inclusiveness of business. The main and additional indicators of monitoring and analytical observation of the innovative development of entrepreneurship in the context of state regulation in periods of change, such as discretion, compliance, transparency, reception, participation, securitization, are systematized.

A systemic paradigm is presented that considers the innovative development of an enterprise as a complex open system that functions under the influence of many

internal and external factors. The key approaches, methods and tools used to analyze the innovative development of entrepreneurship are summarized, in particular theoretical and methodological approaches, analytical methods, quantitative methods, qualitative methods, predictive tools. The emphasis is on a comparative approach to comparing world experience and Ukrainian realities, as well as the method of foresight and scenario planning. A conceptual theoretical and methodological basis for the formation of a mechanism for innovative development of entrepreneurship in conditions of change is proposed, the methodological core of which is dominated by a comprehensive analytical contour of research, adaptive architecture of methodological support, institutional orchestration and maximum involvement, innovative resilience of entrepreneurship. The tools for implementing the proposed mechanism are: program-targeted regulation, public-private partnership, adaptive design, technological brokerage, innovation acceleration, knowledge capitalization, ecosystem integration.

A concept of post-war innovative restoration of enterprises has been formed, which integrates key elements of the innovation ecosystem and determines their relationship within a single development mechanism, based on the development of the appropriate infrastructure; principles of systematicity, partnership between the state and business, adaptability and inclusiveness; strategic priorities; the "triple helix" model; financial instruments; managerial transformation and development of human capital. It is proven that the author's scientific provisions on the mechanism of innovative development of entrepreneurship in the conditions of change management make it possible to obtain adaptive effects: increasing the predictability of innovative decisions, coordinating long-term development priorities, diversifying sources of innovative investments, activating innovative business activity, accelerating the commercialization of innovations, strengthening the transfer of knowledge and technologies, forming a critical mass of innovators, reducing transaction costs, attracting technologies and investments, ensuring the stability of entrepreneurship in turbulent conditions.

The key prerequisites for the formation of the mechanism of innovative development of entrepreneurship are verified based on a system of quantitative and

qualitative indicators. Adaptive tools for the response of business entities to priority areas of improving the mechanisms of state regulation of innovations are determined using the example of medium-sized agricultural enterprises of Ukraine. To assess the innovative development of the studied enterprises, it is proposed to use the integral indicator MIRP, which shows the ability of enterprises to implement the mechanism of innovative development of entrepreneurship. It takes into account not one indicator, but a set of components: innovative activity, adaptability to changes, ecosystem interaction, resource provision, innovative performance and turbulence of the external environment. Key barriers to innovative development of enterprises are systematized in the form of the following classification: financial, institutional, infrastructure, personnel, market, geopolitical, the main tools for overcoming which are tax incentives, grants, intellectual property reform, educational programs, technology parks, clusters, government procurement, international aid. Generalization of the identified limitations allows us to form the author's vision of the structure of barriers to innovative development of enterprises, which is characterized by the integration of economic, institutional and behavioral factors.

The structure of the mechanism for innovative development of entrepreneurship is developed, which is based on the innovation process (generation of ideas, development, implementation and commercialization of innovations), limited by internal capabilities (innovative potential, R&D, human capital, organizational culture), external environment (state, policy, regulatory environment, infrastructure) and state support (regulatory, financial and institutional support). The main elements of state support for the innovative development of entrepreneurship are improved and the principles of state support for the innovative development of enterprises are systematized, such as systematicity, target orientation, partnership between the state and business, adaptability and flexibility, innovation orientation, inclusiveness, which is demonstrated on the example of specific enterprises. A matrix for forming the coefficients of the integral index of state support for the innovative development of entrepreneurship is proposed.

A comparative characteristic of the traditional and program-targeted approaches to state regulation of the innovative development of entrepreneurship is presented according to the main criteria (nature of influence, orientation, planning, financing, control of results, coordination, role of the state, adaptability). Sources and mechanisms of financing innovation programs in the post-war period are systematized. The results obtained confirm the feasibility of further using the program-targeted approach in the state policy of stimulating the innovative development of entrepreneurship, which is demonstrated at the level of individual business entities through the analysis of the program efficiency indicator of innovative development and the assessment of the multiplicative effect of state programs. The dependence of the integral indicator of innovative development on the volume of state support for enterprises was revealed. Analysis of the structure of factors of innovative development of enterprises shows that the greatest impact on the effectiveness of innovative activity is state support, digitalization of business processes, development of human capital and cooperation with scientific institutions.

The architecture of open management structures for the period of post-war reconstruction of Ukraine is determined: decentralization of management; strategic centralization; horizontalization of relations; project approach; transparency of communications; coordination with external influences. The generalization of modern approaches to innovative development management made it possible to determine the managerial, innovative, communication, organizational, digital, economic directions of influence of open management structures on the efficiency of the functioning of enterprises. The architecture of the proposed mechanism for innovative development of entrepreneurship in the conditions of change management and post-war economic recovery is presented, the first block of which determines the determinants of changes in the external and internal environment, the second - diagnostics of the enterprise's readiness for change; the third - building an innovative ecosystem; the fourth - overcoming frictions and traps, in particular regulatory barriers, information asymmetry, financial constraints, low interaction, resistance to change and conservatism, low trust and orchestration and the fifth - achieving strategic

sustainability of the enterprise and the economy. The proposed mechanism forms the conceptual basis for the transition from fragmented management of innovative activities to an ecosystem model of innovative development of entrepreneurship.

At the practical level, the dissertation:

develops practical recommendations and proposals aimed at improving entrepreneurship development (certificate of implementation issued by Podillia-Prommet LLC No. 18-26 dated January 30, 2026);

scientifically substantiated approaches, methods, and practical recommendations for enhancing the innovative development of enterprises have been developed and applied in shaping strategic development directions, improving change management systems, and increasing the effectiveness of managerial decision-making related to innovation implementation at the enterprise (certificate of implementation issued by Industry of Energy LLC No. 12/03-26 dated March 12, 2026);

practical recommendations regarding strategic and operational planning have been proposed, particularly in the development of measures to intensify innovation activities, improve change management systems, and increase the efficiency of utilizing enterprise resource potential (certificate of implementation issued by Ukr-Trans-Invest LLC No. 67/26 dated February 27, 2026).

The main provisions and most significant results of the dissertation research have been published in 13 scientific works, including 6 articles published in Category B professional scientific journals, as well as 7 conference papers presented and discussed at national and international scientific conferences.

Keywords: public-private partnership; government regulation; efficiency; innovation policy; innovation attractiveness; innovation-driven development; competitive environment; creative economy; human capital; management; education; capacity; post-war recovery; entrepreneurship; enterprises; professional development; program-targeted regulation; project planning; sustainable development; technology transfer; change management; digital transformation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Публікації у зарубіжних та наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Самойлик Ю. В., Янечко С. В., Рабчук С. В., **Щур О. В.** Впровадження енергоощадних проєктів в рамках стратегії енергетичного менеджменту на об'єктах бюджетної сфери. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 8 (3). С. 355–359. DOI: [10.36887/2415-8453-2023-3-55](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-55) (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано роль державного регулювання та механізми стимулювання впровадження енергоощадних проєктів у бюджетній сфері, визначено напрями підвищення ефективності енергетичного менеджменту в умовах реалізації інноваційної політики держави (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://ujae.org.ua/en/implementation-of-energy-saving-projects-within-the-framework-of-the-energy-management-strategy-at-budget-facilities>

2. Наголюк О. Є., Скрипник В. В., Алексеєнко А. С., **Щур О. В.** Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12 (271). С. 122-134. DOI: 10.5281/zenodo.10664650 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розроблено підходи до оцінювання впливу цифровізації на інноваційну діяльність промислових підприємств та запропоновано напрями вдосконалення управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації економіки (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/12-271-2023.pdf>

3. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., **Щур О.** Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48-54. DOI:

[10.31891/mdes/2023-10-6](https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239). (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено особливості формування інноваційної стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств сфери послуг та обґрунтовано напрями фінансового забезпечення інноваційних змін у системі соціально відповідального бізнесу* (0,2 друк. арк.). URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239>

4. Щур О. В. Роль держави у формуванні інноваційних екосистем в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (7). С. 182-187. DOI: [10.60022/2\(7\)-20S](https://doi.org/10.60022/2(7)-20S). (1,0 друк. арк.). URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/en/article/view/553>.

5. Щур О. В. Світовий досвід державного регулювання інноваційного розвитку підприємств та можливості його адаптації в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 483-489. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-483-489 (1,0 друк. арк.). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Oleksandr-Shchur-483-489.pdf

6. Щур О. В. Системні проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 4 (298). С. 536-545. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-536-545. (1,0 друк. арк.). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/04/4.26._topic_Oleksandr-Shchur-536-545.pdf

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Щур О. В. Роль цифрових технологій у впровадженні смарт- економіки: виклики та можливості. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, КНУТД, 24 березня 2024 р. С. 354-357. (0,2 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27458>

8. Платонов С. М., **Щур О. В.**, Рабчук С. В. Специфіка інноваційного розвитку та фінансового забезпечення бізнесу в умовах ресурсозбереження. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса,

2024 р. С. 184-188. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах ресурсозбереження та визначено особливості фінансового забезпечення інноваційних процесів на підприємствах* (0,1 друк. арк.). URL: https://www.researchgate.net/publication/386330986_Braslavski_citannaZbirnik_2024_1

9. Черних О. В., Щур О. В., Кожедуб М. О.. Збалансований розвиток адаптивних підприємств в системі інноваційного менеджменту. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, ПДАУ, 14 листопада 2024 р. С. 57-58. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено роль інноваційного менеджменту у забезпеченні адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та обґрунтовано підходи до формування механізмів їх збалансованого розвитку* (0,1 друк. арк.). URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-konferenciy>

10. Shchur O.. Innovation-driven development of entrepreneurship under conditions of uncertainty and risk. *Science and innovation today*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Варшава, Польща, 12-14 січня 2026 р. С. 30-35. (0,2 друк. арк.). URL: <https://naukainfo.com/conference?id=89>

11. Щур О. В. Бар'єри інноваційного розвитку України в повоєнний період. *Frontiers of global knowledge*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Женева, Швейцарія, 13-15 березня 2026 р. С. 10-15. (0,2 друк. арк.). URL: <https://naukainfo.com/conference?id=105>

12. Щур О. В. Еволюційне управління змінами в інноваційних екосистемах. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, КНУТД, 30 квітня 2026 р. С. 88-91 (0,2 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33857>

13. Щур О. В. Програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємств: сучасні підходи та перспективи. *Домінанти соціально-*

економічного розвитку України у нових реаліях: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, КНУТД, 26 березня 2026 р. С. 206-208. (0,2 друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ.....	28
1.1. Інноваційний розвиток підприємництва в системі управління змінами.....	28
1.2. Концептуально-методична архітектура формування механізму інноваційного розвитку підприємництва.....	44
1.3. Світовий досвід інноваційного розвитку підприємництва.....	58
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	83
2.1. Інституційно-регуляторні детермінанти інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами.....	83
2.2. Верифікація передумов формування механізму інноваційного розвитку підприємництва.....	107
2.3. Системні бар'єри та структурні дисфункції механізму інноваційного розвитку підприємництва.....	126
Висновки до розділу 2	151
РОЗДІЛ 3 АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	155
3.1. Концептуальний підхід до активізації державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період.....	155
3.2. Особливості здійснення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період.....	180
3.3. Впровадження відкритої системи управлінських структур у	

процесі розвитку підприємництва.....	204
Висновки до розділу 3	226
ВИСНОВКИ.....	230
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	236
ДОДАТКИ.....	257

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП	Валовий внутрішній продукт
Держстат	Державна служба статистики України
ДіР	Наукові дослідження і розробки
ЄС	Європейський союз
ЗВО	Заклад вищої освіти
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
ІТ	Інформаційні технології
Мінекономіки	Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
МОН	Міністерство освіти і науки України
НБУ	Національний банк України
НДДКР	Науково дослідні та дослідно-конструкторські роботи
ОЕСР	Організація економічного співробітництва і розвитку
ПДВ	Податок на додану вартість
Стратегія, Стратегія 2030	Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року
США	Сполучені Штати Америки
ТНК	Транснаціональні корпорації
Укрпатент	Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій
COVID-19	Коронавірусна хвороба 2019 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки інноваційний розвиток виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємництва та стійкого економічного зростання. Формування та реалізація інноваційних стратегій дозволяє суб'єктам підприємництва адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та створювати нові ринкові можливості. Водночас інноваційна діяльність характеризується високим рівнем ризику, значними витратами та невизначеністю результатів, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних рішень до системних моделей розвитку, що особливо актуально у період змін та біфуркацій.

Зростає значення формування інноваційних екосистем підприємництва, які базуються на мережевій взаємодії бізнесу, науково-освітнього середовища та інституцій розвитку бізнесу. Саме мережеві моделі взаємодії забезпечують швидку трансформацію знань у комерційні інновації, масштабування технологічних рішень та підвищення стійкості підприємницьких структур. Ефективний інноваційний розвиток потребує поєднання фінансових, інституційних та організаційних механізмів, що забезпечують функціонування таких екосистем.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України в умовах повоєнного відновлення економіки. Втрата частини виробничого потенціалу, руйнування традиційних економічних зв'язків та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність переходу до інноваційно-мережевої моделі розвитку підприємництва. У цих умовах інноваційні екосистеми стають ключовим інструментом структурної трансформації економіки, підвищення продуктивності та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Проблематика інноваційного розвитку та підприємництва є предметом численних наукових досліджень. Вагомий внесок у дослідження інноваційного розвитку, менеджменту, підприємництва та його інституційного забезпечення

зробили українські науковці, серед яких: О. Амоша, Ю. Бажал, О. Бондар-Підгурська, А. Гальчинський, В. Геєць, І. Гнатенко, Б. Данилишин, В. Данкевич, О. Дяченко, І. Єгоров, Я. Жаліло, А. Золковер, М. Зось-Кіор, С. Ілляшенко, А. Касич, А. Колот, О. Кузьмін, Т. Харчук, О. Ложачевська, Б. Маліцький, І. Мягких, Є. Овчаренко, В. Семиноженко, В. Соловйов та інші. У їхніх працях розкрито теоретико-методологічні засади інноваційної політики, управління бізнесом в умовах змін, інструменти підтримки інноваційної діяльності та особливості її реалізації в умовах трансформаційної економіки. Теоретичні засади інновацій були закладені у чисельних наукових працях Й. Шумпетера, який розглядав інновації як рушійну силу економічного розвитку. Подальший розвиток інноваційної теорії здійснено у роботах П. Друкера, К. Фрімена, Р. Нельсона та С. Уінтера та інших, де акцентовано увагу на ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Одночасно слід врахувати, що національна економіка функціонує в умовах воєнних ризиків, масштабних структурно-кон'юнктурних зламів вітчизняного ринку підприємництва, трансформації інституціональної матриці бізнесу, що вимагає повного перегляду наукової, методичної та методологічної бази дослідження. Окрім зазначеного, сучасний етап розвитку підприємництва характеризується посиленням ролі державного та програмно-цільового регулювання інноваційних процесів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств, формування сприятливого конкурентного середовища або зміцнення інноваційної привабливості національної економіки. За таких умов особливого значення набуває наукове поглиблення питань формування інноваційних екосистем підприємництва на основі мережевих моделей взаємодії, інтеграції інституційних, цифрових та фінансових механізмів розвитку, а також забезпечення стійкості інноваційних процесів в умовах високої невизначеності. Зазначене зумовлює необхідність подальшого наукового розвитку теоретико-методологічних положень у даному напрямі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами:

«Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (державний реєстраційний номер 0125U001888), у межах якої удосконалено підходи до стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємницьких структур в умовах динамічних змін зовнішнього середовища;

«Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (державний реєстраційний номер 0123U101031), у межах якої розвинуто науково-методичні положення щодо державного сприяння кластерному розвитку та посилення взаємодії учасників інноваційних екосистем в умовах воєнного стану;

«Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (державний реєстраційний номер 0123U101032), у межах якої обґрунтовано напрями формування державних пріоритетів стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

представити теоретичні основи інноваційного розвитку підприємництва в системі управління змінами;

узагальнити концептуально-методичну архітектуру формування механізму інноваційного розвитку підприємництва;

проаналізувати інституційно-регуляторні детермінанти інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами;

адаптувати підхід до верифікації передумов формування механізму

інноваційного розвитку підприємництва;

апробувати концептуальний підхід до активізації державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період;

визначити особливості здійснення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період;

змоделювати механізм впровадження відкритої системи управлінських структур у процесі розвитку підприємництва.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму розвитку підприємництва.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові та практичні засади формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження становлять положення економічної теорії, інноватики та теорії державного регулювання економіки. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: діалектичний і логічний – для узагальнення теоретичних підходів інноваційного розвитку підприємництва та управління бізнесом в умовах змін; системно-структурний аналіз – для дослідження національної інноваційної системи, інноваційного розвитку бізнесу та окремих стейкхолдерів ринку; статистично-економічний аналіз – для оцінювання інноваційної активності підприємств та стану інноваційної системи України; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду та порівняння фінансово-економічної, інноваційної та господарської діяльності суб'єктів підприємництва; економіко-математичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз – для визначення чинників впливу на інноваційний розвиток; методи експертних оцінок – для формування пропозицій щодо удосконалення формування державної політики підтримки інноваційного підприємництва.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні

матеріали органів державної влади, звіти міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково–практичних положень щодо удосконалення механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами.

Найбільш вагомими результатами, що характеризують наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

концептуально-методична архітектура формування механізму інноваційного розвитку підприємництва, у методичному ядрі якої, на відміну від існуючих підходів, домінують всеосяжний аналітичний контур дослідження, адаптивна архітектура методичної підтримки, інституційна оркестрація та максимальна залученість, інноваційна резильєнтність підприємництва, що дає можливість застосувати на практиці такі інструменти як програмно-цільове регулювання, державно-приватне партнерство, адаптивне проектування, технологічне брокерство, інноваційна акселерація, капіталізації знань, екосистемна інтеграція;

методичний підхід до верифікації передумов формування механізму інноваційного розвитку підприємництва, що, на відміну від існуючих, заснований на використанні інтегрального показника MIRP, який враховує інноваційну активність, адаптивність до змін, екосистемну взаємодію, ресурсне забезпечення, інноваційну результативність та турбулентність зовнішнього середовища, що дозволяє аналізувати здатність підприємств реалізовувати механізм інноваційного розвитку підприємництва на основі подолання економічних, інституційних та поведінкових бар'єрів;

концептуальний підхід до активізації державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період, який, на відміну від існуючих, заснований на інноваційному процесі (генерація ідей, розробка, впровадження і комерціалізація інновацій), обмежений внутрішніми можливостями

(інноваційний потенціал, НДДКР, людський капітал, організаційна культура), зовнішнім середовищем (держава, політика, регуляторне середовище, інфраструктура) та державною підтримкою (нормативно-правове, фінансове та інституційне забезпечення), що дозволяє забезпечити практичну реалізацію інноваційних проєктів і підвищити конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період;

модель впровадження відкритої системи управлінських структур у процесі розвитку підприємництва, яка, на відміну від існуючих, заснована на механізмі, що складається із блоків визначення детермінант змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; діагностики готовності підприємства до змін; побудови інноваційної екосистеми; подолання терть і пасток, зокрема регуляторних бар'єрів, інформаційної асиметрії, фінансових обмежень, низької взаємодії, опору змінам і консерватизму, низької довіри та оркестрації; досягнення стратегічної стійкості підприємства і економіки, що формує концептуальне підґрунтя переходу від фрагментарного управління інноваційною діяльністю до екосистемної моделі інноваційного розвитку підприємництва;

набули подальшого розвитку:

аналіз теоретичних основ інноваційного розвитку підприємництва в системі управління змінами, що на відміну від існуючих, заснований на визначенні «інновації» як розроблення, впровадження та комерціалізацію якісних соціально корисних принципово нових продуктів, послуг, технологій, методів управління, впровадження яких забезпечує економічні, соціальні, екологічні та інші вигоди в умовах управління змінами, розвитку креативної економіки знань та посилення трансферу технологій, що дало можливість охарактеризувати інноваційний розвиток як складно-динамічний процес системних якісних та кількісних управлінських змін у підприємстві, заснованих на акселерації та дифузії інновацій, конвергенції або синергії технологічних процесів, активної крос-секторальності при платформізації адаптивних бізнес-моделей, що стимулює венчуризацію, інтелектуалізацію та інноваційну інклюзивність бізнесу;

дослідження інституційно-регуляторних детермінант інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами, які, на відміну від існуючих, засновані на концепції повоєнного інноваційного відновлення підприємств, яка інтегрує ключові елементи інноваційної екосистеми та визначає їх взаємозв'язок у межах єдиного механізму розвитку, засновану на розвитку відповідної інфраструктури; принципах системності, партнерства держави та бізнесу, адаптивності та інклюзивності; стратегічних пріоритетах; моделі «потрійної спіралі»; фінансових інструментах; управлінській трансформації та розвитку людського капіталу, що дозволяє в умовах управління змінами отримати адаптивні ефекти;

визначення особливостей здійснення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період, що, на відміну від існуючих, проведено за основними критеріями, такими як характер впливу, орієнтація, планування, фінансування, контроль результатів, координація, роль держави, адаптивність та аналізі структури факторів інноваційного розвитку підприємств, такими як державна підтримка, цифровізація бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та кооперація з науковими установами, що дозволяє комплексно застосовувати інструменти програмно-цільового регулювання для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій органами державної влади при формуванні та реалізації інноваційної політики, а також підприємствами – для підвищення ефективності інноваційної діяльності. Основні положення та результати дослідження доведено до рівня практичних рекомендацій. Зокрема, пропозиції автора використано в діяльності:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Поділля-Проммет» – розроблені практичні рекомендації та пропозиції щодо удосконалення розвитку підприємництва (довідка від 30.01.2026 № 18-26);

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укр-Транс-Інвест» – у частині надання практичних рекомендації щодо стратегічного та операційного

планування підприємства, зокрема при розробці заходів щодо активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління змінами та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу (довідка від 27.02.2026 № 67/26);

Товариство з обмеженою відповідальністю «Індустрія Енергії» – щодо наукового обґрунтування підходів, методів та практичних рекомендацій з активізації інноваційного розвитку підприємства, які застосовано при формуванні стратегічних напрямів розвитку, удосконаленні системи управління змінами, а також підвищенні ефективності управлінських рішень щодо впровадження інновацій на підприємстві (довідка від 12.03.2026 № 12/03-26).

Запропоновані положення та рекомендації можуть бути використані під час формування державної інноваційної політики, розроблення регіональних програм інноваційного розвитку, а також при стратегічному управлінні інноваційною діяльністю підприємств різних галузей економіки в умовах змін.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, належать особисто автору і є його науковим доробком. Дисертація є одноосібно виконаною кваліфікаційною працею, що містить розв’язання конкретного наукового завдання – розвитку теоретико–методичних, наукових та практичних засад формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами, зокрема у повоєнний період. З наукових праць, які опубліковано у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, що є результатами власної роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дисертаційної роботи оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких: II та IV Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (2024 та 2026 роки, м. Київ); II Міжнародна науково-практична конференція «Браславські читання. Економіка XXI століття.» (2024 рік, м. Одеса); IX Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним

забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (2024 рік, м. Полтава); Міжнародна науково-практична конференція «Science and innovation today» (12-14 січня 2026 року, м. Варшава, Польща); Міжнародна науково-практична конференція «Frontiers of global knowledge» (13-15 березня 2026 року, м. Женева, Швейцарія); VII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (2025 рік, м. Київ).

Публікація результатів дослідження. Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано у 13 наукових працях, з них: 6 статей у фахових наукових виданнях України, 7 публікацій апробаційного характеру у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Загальний обсяг публікацій – 6,1 друк. арк., з них автору належить 4,8 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 272 сторінки, з них основного тексту – 217 сторінок, у тому числі 27 таблиць, 34 рисунки та 12 додатків. Список використаних джерел із 203 найменувань розміщено на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

1.1. Інноваційний розвиток підприємництва в системі управління змінами

Динамічний розвиток сучасної економіки, загострення конкурентної боротьби на глобальних ринках, прискорення науково-технічного прогресу зумовлюють зростання ролі інновацій як ключового чинника успіху підприємницької діяльності. У таких умовах здатність генерувати та ефективно впроваджувати нововведення стає вирішальною конкурентною перевагою бізнесу. Відповідно, дослідження теоретико-методичних засад інноваційного розвитку та механізмів його державного регулювання набуває особливої актуальності та практичної значущості.

Осмислення сутності інновацій та інноваційного розвитку має давню історію в системі економічної теорії. Загальновідомо, що поняття «інновації» вперше увів у науковий обіг австрійський вчений Й. Шумпетер на початку ХХ століття. У своїй фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» (1911) він визначив інновації як встановлення нових виробничих функцій, що охоплюють нові товари або форми організації (злиття, відкриття нових ринків тощо). Інновації, за Й. Шумпетером, виступають головним чинником динамічних змін в економіці, які породжуються внутрішніми силами економічної системи [114; 192].

Ідеї Й. Шумпетера про визначальну роль інновацій в економічному розвитку знайшли продовження у наукових працях багатьох дослідників, які доповнили та поглибили ідеї вченого. Зокрема, на особливу увагу заслуговує поглиблення концепції технологічних укладів у підприємницькому інституціональному середовищі, моделюванні сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації, діджиталізації та формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції вченої І. Гнатенко [19-22]. Вагомим доробком

є наукова праця Б. Данилишина щодо проблематики науково-інноваційного забезпечення сталого економічного розвитку України [23]. Ціла плеяда українських вчених (А. Данкевич, І. Ганжуренко, В. Данкевич) підняла питання креативної нео-економіки та етики штучного інтелекту в умовах змін у контексті цифрового, інноваційно-інвестиційного та соціально-етичного аспектів бізнесу [25]. Глибокі теоретичні дослідження стосовно інновацій та управління підприємництвом порушив П. Друкер [44]. Загалом еволюція наукових підходів до визначення поняття «інновації» в економічній науці відображена на рис. 1.1.

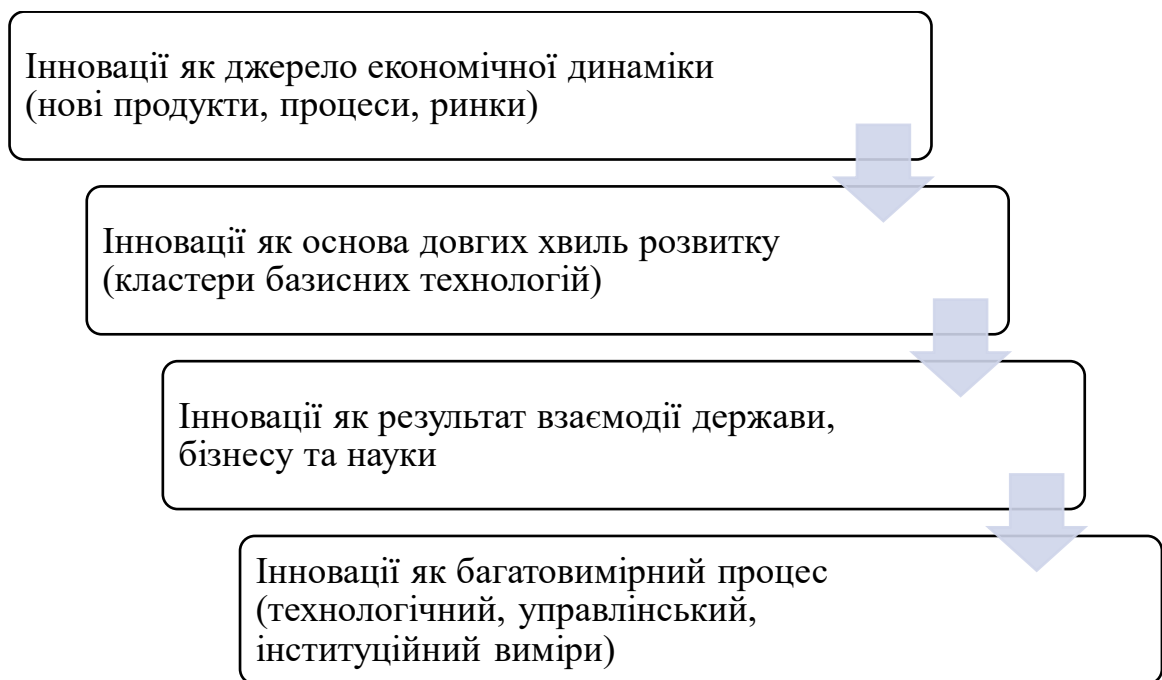


Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів до визначення поняття «інновації» в економічній науці

Джерело: сформовано автором на основі [4; 33; 192].

У сучасному розумінні під інноваціями найчастіше мають на увазі нові ідеї, знання, технології, продукти, які мають практичну цінність та комерційний потенціал, про що свідчать наукові доробки вітчизняних учених О. Амоші [2-3], М. Гаман [14], В. Геєця [15–17], І. Гнатенко [18–22], І. Єгорова [36], С. Ілляшенка [43] тощо. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) у своєму «Керівництві Осло» визначає інновацію як нову або вдосконалену

продукцію чи процес (або їх комбінацію), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів та яка стала доступною для потенційних користувачів (продукція) або введена у використання самою організацією (процес) [186].

Відомий український вчений-інноватик Ю. Бажал пропонує розглядати інновації у вузькому та широкому значенні. У вузькому сенсі інновації – це нові технології, види продукції, методи організації виробництва та збуту. У широкому розумінні під інноваціями мають на увазі прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру [7].

На законодавчому рівні відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені, застосовані або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [81].

Узагальнюючи наведені визначення, можна виокремити три ключові ознаки інновацій (рис. 1.2.):

1. Новизна – інновації передбачають створення чогось принципово нового або суттєве вдосконалення вже існуючого.

2. Практична застосовність – щоб вважатися інновацією, нова ідея чи розробка має бути втілена на практиці, знайти реальне застосування, бути застосованою в чомусь.

3. Корисний ефект – впровадження інновацій має приносити відчутний позитивний ефект, а саме: підвищення ефективності, зниження витрат, зростання якості тощо.



Рис. 1.2. Ключові ознаки інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [23; 25-28; 60].

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння інновацій дозволяє виокремити їх ключові результати як завершальну стадію інноваційного процесу, що відображає практичну цінність нововведень для підприємств та економіки в цілому. Саме результати інноваційної діяльності виступають інтегральним показником її ефективності, оскільки вони проявляються у зростанні продуктивності праці, підвищенні інноваційної привабливості, стимулюванні конкурентоспроможності підприємств, розширенні ринкових можливостей, поглибленні державно-приватного партнерства та формуванні економічних і соціальних вигод в умовах змін. Урахування зазначених аспектів дозволяє системно оцінити роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку, що обумовлює доцільність їх структуризації та візуалізації за основними ознаками та результатами впровадження. Ключові результати впровадження інновацій в системі управління змінами відображено на рис. 1.3.

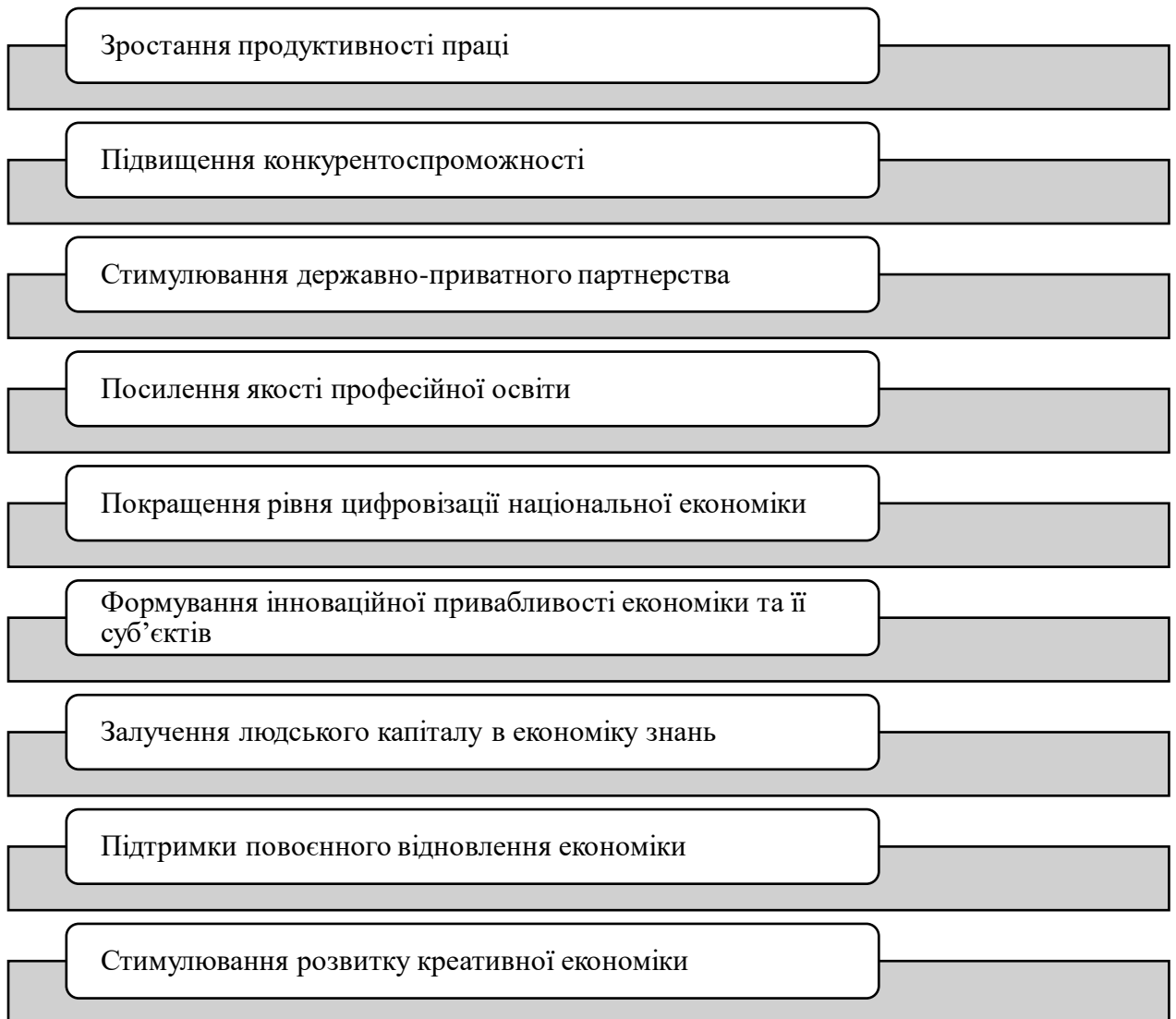


Рис. 1.3. Ключові результати впровадження інновацій в системі управління змінами

Джерело: розроблено автором на основі [15-16; 22; 40-41].

Таким чином, можна сформулювати визначення інновації як розроблення, впровадження та комерціалізацію якісних соціально корисних принципово нових продуктів, послуг, технологій, методів управління, впровадження яких забезпечує економічні, соціальні, екологічні та інші вигоди в умовах управління змінами, розвитку креативної економіки знань та посилення трансферу технологій.

У свою чергу поняття «інноваційний розвиток» характеризується як складно-динамічний процес системних якісних та кількісних управлінських змін

у підприємстві, заснованих на акселерації та дифузії інновацій, конвергенції або синергії технологічних процесів, активної крос-секторальності при платформізації адаптивних бізнес-моделей, що стимулює венчурізацію, інтелектуалізацію та інноваційну інклюзивність бізнесу.

Ілляшенко С. справедливо зазначає, що інноваційний розвиток передбачає не просто одиничні покращення, а комплексну перебудову, оновлення, перехід виробничо-економічної системи у новий якісний стан під впливом інновацій [43, с. 28].

Інноваційний розвиток охоплює всі аспекти функціонування підприємства – від досліджень та розробок до виробництва та збуту продукції. Мета такого розвитку – це підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності на основі розробки та комерціалізації інновацій. За визначенням Л. Федулової, інноваційний розвиток можна трактувати як процес господарювання, що спирається на безупинний пошук, використання нових способів або сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [104, с. 36].

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє держава. Необхідність державного втручання обумовлена наявністю «провалів ринку» в інноваційній сфері, пов'язаних з високими ризиками, невизначеністю, значними початковими витратами на інновації. Як зазначає В. Геєць та В. Семиноженко, без активної регулюючої ролі держави перехід до інноваційного типу розвитку неможливий, оскільки державні органи володіють унікальними засобами вирішення завдань політики розвитку, які не під силу жодному іншому суспільному інституту [17, с. 210].

Глибокі дослідження стосовно інноваційного підприємництва загалом, державного регулювання та «провалів ринку» були порушені у численних працях І. Гнатенко, яка з окремими науковцями наголошувала на необхідності формування державної політики спроможної забезпечити ефективну диджиталізацію бізнесу в умовах безпекових загроз, моделюванні державних

пріоритетів для диверсифікації підприємницької діяльності та швидкого адаптування бізнесу до ринку, посиленні кластеризації бізнесу, розробці сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації або діджиталізації, поглибленні методологічного підходу до інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва [11; 18-22; 57].

Важливо акцентувати увагу на тому, що інноваційний розвиток та дифузю інновацій спроможне підтримати ефективне державне регулювання. Підтримка інноваційного розвитку являє собою систему заходів впливу держави на інноваційні процеси шляхом створення сприятливих економічних, правових, організаційних умов для всіх суб'єктів інноваційної діяльності. Метою такого регулювання є цілеспрямована координація та стимулювання інноваційної активності підприємств для підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

До основних функцій державного регулювання інноваційної діяльності належать [6]:

формування державної інноваційної політики, визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку;

створення нормативно-правової бази для функціонування інноваційної системи;

бюджетне фінансування наукової та інноваційної діяльності;

пряма організаційна підтримка інноваційних проєктів і розвиток інноваційної інфраструктури;

застосування фінансово-кредитних та податкових інструментів стимулювання інновацій;

забезпечення захисту прав інтелектуальної власності;

сприяння комерціалізації результатів наукових досліджень;

підготовка висококваліфікованих кадрів для інноваційної сфери.

Отже, державне регулювання є невід'ємною складовою інноваційного розвитку, покликаною компенсувати недосконалість ринкового механізму та створити оптимальний баланс між ринковими стимулами та стратегічними

суспільними інтересами в інноваційній сфері. Ефективне використання інструментів та механізмів державного впливу в процесі програмно-цільового регулювання здатне надати необхідний імпульс інноваційному розвитку та відкрити нові можливості зростання для бізнесу.

Сьогодні, в умовах глобалізації та загострення міжнародної конкуренції здатність до інноваційного розвитку стає вирішальним чинником успіху не лише окремих підприємств, а й цілих галузей економіки. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам вдосконалювати продукцію та процеси, знижувати витрати, покращувати якість, освоювати нові ринки, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність. Накопичення таких мікроекономічних ефектів на рівні багатьох підприємств здатне викликати потужний макроекономічний резонанс у масштабах галузі, надавши їй вирішальні конкурентні переваги на світовій арені шляхом підвищення інноваційної привабливості.

С. Ілляшенко справедливо зауважує, що підприємства, що активно займаються інноваційною діяльністю, здатні швидше адаптуватися до мінливих ринкових умов, ефективніше задовольняти потреби споживачів, випереджати конкурентів. За рахунок впровадження продуктових інновацій або технологічних рекомбінацій вони можуть пропонувати на ринку унікальні товари та послуги з високою доданою вартістю. Застосування нових ресурсозберігаючих технологій дає можливість знизити собівартість продукції та посилити цінові конкурентні переваги. Організаційно-управлінські інновації за рахунок організаційної амбідекстрії дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці, налагодити ефективну взаємодію з контрагентами [43, с. 119].

Про визначальний вплив інновацій на конкурентоспроможність економіки свідчать сучасні міжнародні порівняльні дослідження. У 2025 році країни з високим рівнем інноваційного розвитку, зокрема США, країни Європейського Союзу та Японія, зберігають провідні позиції у світовій економіці завдяки значним інвестиціям у дослідження та розробки, розвиненим інноваційним екосистемам та ефективній взаємодії науки і бізнесу. Такі держави стабільно

входять до числа лідерів за рівнем інноваційного розвитку, що підтверджується результатами «Global Innovation Index», де, зокрема, США утримують провідні позиції серед найбільш інноваційних економік світу. Водночас саме інноваційна орієнтація економіки забезпечує високий рівень продуктивності праці, технологічного розвитку та добробуту населення [147].

На цьому фоні Україна у 2025 році характеризується значно нижчим рівнем інноваційної спроможності, належачи до групи країн із формуючою інноваційною системою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльні показники інноваційного розвитку за 2025 рік

Показник	ЄС	США	Японія	Україна
Частка інноваційної продукції у промисловості, %	25–30	35–40	30–35	10–15
Частка високотехнологічного експорту, %	~15–20	~36	~30	~6–8
Витрати на НДДКР, % ВВП	2.2–2.5	~3.4	~3.3	~0.3
Рівень інноваційної ефективності (до ЄС = 100%)	100	~120+	~110	~29
Позиції у «Global Innovation Index»	15–25 місця	ТОП-5	ТОП-15	~55–60

Джерело: узагальнено автором на основі [147; 199]

Зокрема, за даними «European Innovation Scoreboard», Україна демонструє лише близько 29 % від середнього рівня інноваційної ефективності ЄС, що свідчить про суттєве відставання від провідних економік світу. Крім того, витрати на дослідження і розробки залишаються низькими (близько 0,3 % ВВП), що обмежує можливості формування конкурентоспроможного інноваційного сектору. Водночас наявність людського капіталу та потенціалу у сфері

високотехнологічного експорту створює передумови для активізації інноваційного розвитку за умови підвищення ефективності державного регулювання та інтеграції у глобальні інноваційні процеси [143].

Особливо яскраво роль інновацій як рушійної сили галузевої конкурентоспроможності проявилася в сучасних високотехнологічних індустріях, таких як інформаційні технології, авіакосмічна галузь, фармацевтика, виробництво електроніки. У цих сферах інновації виступають основним чинником створення доданої вартості, а швидкість впровадження нових розробок напряму визначає ринковий успіх. Наприклад, у IT-галузі постійна поява проривних інновацій кардинально змінює ринковий ландшафт, породжуючи нові сегменти та нові «блакитні океани». Компанії, які стають піонерами таких інноваційних проривів, отримують величезні конкурентні переваги та надприбутки.

Разом з тим, взаємозв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю має двосторонній характер. З одного боку, інновації підвищують конкурентоспроможність підприємств. Але з іншого боку, конкурентне середовище є потужним стимулом інноваційної активності. Саме жорстка конкуренція змушує підприємства безперервно шукати нові джерела конкурентних переваг за рахунок інновацій. Як влучно зауважив П. Друкер, єдиним джерелом прибутку в майбутньому буде здатність суб'єкта підприємницької діяльності створювати та впроваджувати інновації швидше, ніж конкуренти [33].

Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства та галузі має комплексний багатоаспектний характер. Продуктові інновації дозволяють вивести на ринок принципово нові або значно вдосконалені продукти, тим самим розширюючи ринкову нішу та збільшуючи частку ринку. Процесні інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів виробництва, логістики, управління, що веде до зниження витрат та підвищення продуктивності. Завдяки організаційним інноваціям підприємство може вибудувати більш ефективну

бізнес-модель, налагодити співпрацю з партнерами, скоротити час виходу на ринок.

Інноваційно-активні підприємства мають значно більший потенціал зростання експорту у порівнянні з неінноваційними. Нова високотехнологічна продукція користується високим попитом на міжнародних ринках, що дозволяє нарощувати обсяги зовнішньої торгівлі. Водночас інноваційні технології сприяють підвищенню якості, надійності, безпечності експортних товарів відповідно до найсуворіших міжнародних стандартів. Це посилює конкурентні позиції національного експорту, особливо в наукомістких та високотехнологічних галузях.

Н. Чухрай справедливо зауважує, що потужний конкурентний ефект інновацій проявляється у їх здатності забезпечити унікальність та диференціацію продуктів на тлі прямих конкурентів в умовах розвитку креативної економіки. Завдяки унікальним функціям та споживчим характеристикам інноваційні продукти можуть не мати прямих аналогів на ринку, створюючи так званий «монопольний прибуток новатора». Навіть коли на ринку з'являються схожі товари, інноваційне підприємство зберігає «першість», маючи більше можливостей для цінового маневрування та повного домінування на ринку [110].

Не менш важливим чинником конкурентоспроможності є вплив інновацій на гнучкість та адаптивність підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та програмно-цільового орієнтування державного регулювання. Завдяки постійному моніторингу нових технологій та тенденцій ринку, інвестиціям у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), налагодженій системі трансферу знань, підвищенню професійного розвитку інноваційні компанії швидше реагують на зміни попиту або поведінки споживачів, оперативно оновлюють асортимент, успішно адаптуються під коливання ринкової кон'юнктури [123, с. 28]. Втім, досягнення стійких конкурентних переваг та високого рівня інноваційної привабливості за рахунок інновацій вимагає від підприємств значних фінансових, інтелектуальних, організаційних ресурсів. Інноваційна діяльність невід'ємно пов'язана з високими

ризиками та невизначеністю результатів. Далеко не всі інноваційні розробки перетворюються на успішні комерційні продукти. За оцінками експертів, лише 10-15% ідей проходять етап комерціалізації та знаходять визнання на ринку. Тому підприємство, що робить ставку на інновації, має бути готовим мобілізувати значні ресурси для довгострокових капіталовкладень у НДДКР, володіти високою поглинаючою спроможністю до нових знань, а також розвивати партнерські зв'язки та кооперацію з іншими учасниками інноваційних процесів.

Роль держави у стимулюванні інноваційної діяльності підприємств та підвищенні конкурентоспроможності галузей є надзвичайно важливою. Уряди розвинених країн світу активно використовують широкий спектр інструментів інноваційної політики: диспозитивність інноваційних моделей розвитку малим бізнесом, інкорпорація окремих інститутів до інституціональної матриці, надання податкових пільг та кредитів інноваційно-активним підприємствам, пряме бюджетне фінансування пріоритетних інноваційних проєктів, розвиток інноваційної інфраструктури, комплаєнс інноваційної діяльності, захист інтелектуальної власності, сприяння трансферу технологій між наукою та бізнесом, підтримка інноваційних стартапів та венчурного інвестування.

Особливого значення набуває державна інноваційна політика у періоди складних змін, коли бізнес стикається з фінансовими труднощами та згортає інноваційну активність. Наприклад, під час пандемії COVID-19 уряди багатьох країн надавали масштабну підтримку високотехнологічним галузям та інноваційним проєктам, зокрема у сфері фармацевтики та медичного обладнання. Це дозволило не лише пом'якшити негативний вплив кризи, але й зміцнити конкурентні переваги національного бізнесу на перспективних інноваційних ринках [117].

Таким чином, інноваційний розвиток формує основу довгострокових конкурентних переваг у підприємстві і водночас виступає ключовим чинником посилення конкурентоспроможності його суб'єктів на галузевому

рівні. Сукупність інноваційних рішень, що впроваджуються окремими підприємствами, поступово трансформує структуру галузі, змінює характер конкуренції та визначає її позиції у національному й міжнародному економічному просторі.

Важливим аспектом аналізу інноваційного розвитку як чинника конкурентоспроможності є його вплив на формування галузевої структури економіки. Галузі, у межах яких зосереджена значна кількість інноваційно-активних підприємств, як правило, демонструють вищу продуктивність праці, більшу частку продукції з високою доданою вартістю та кращу інтегрованість у глобальні ланцюги створення вартості. Саме інноваційні підприємства формують своєрідне «ядро» конкурентоспроможних галузей, задаючи технологічні стандарти, темпи оновлення продукції та загальний рівень ринкової динаміки.

Інноваційний розвиток підприємництва відіграє визначальну роль у зміні характеру галузевої конкуренції. Якщо на початкових етапах розвитку галузей конкурентна боротьба часто ґрунтується на цінових перевагах, доступі до сировинних ресурсів або масштабах виробництва, то зі зростанням технологічної складності визначальними стають нецінові чинники. До таких чинників належать унікальні споживчі властивості продукції, швидкість впровадження нових наукових рішень, рівень сервісу та обслуговування, здатність до індивідуалізації пропозиції та гнучкість бізнес-моделей, їхня клієнтоорієнтованість. За таких умов інновації стають основним джерелом стійких конкурентних переваг, тоді як галузі з низькою інноваційною активністю поступово втрачають свої позиції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Відзначимо, що для України особливе значення має розвиток інноваційної діяльності у промисловості з огляду на історично сформовану сировинну та низькотехнологічну спеціалізацію значної частини галузей економіки. Обмежена інноваційна активність підприємств з умовлює низьку диверсифікацію виробництва, залежність від

коливань світової кон'юнктури та вразливість до зовнішніх економічних шоків. У цьому контексті інноваційний розвиток підприємств розглядається не лише як інструмент підвищення їх індивідуальної конкурентоспроможності, а як головна умова формування конкурентоспроможних галузей, здатних забезпечити структурну модернізацію національної економіки та її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінювання галузевої конкурентоспроможності в контексті інноваційного розвитку ґрунтується на системі кількісних і якісних показників. До ключових індикаторів належать частка інноваційно-активних підприємств у галузі, обсяги витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва та експорту, рівень продуктивності праці, технологічна складність продукції, а також ступінь інтеграції галузі у глобальні ланцюги створення вартості. Крім того, важливу роль відіграють показники інституційного характеру, такі як доступ до фінансових ресурсів, наявність інноваційної інфраструктури та ефективність взаємодії між бізнесом, наукою й державними інститутами. За нашим баченням існує необхідність включення додаткових індикаторів, спрямованих на поглиблення та розширення аналітичних спостережень за інноваційним розвитком підприємництва в контексті державного регулювання у періоди змін (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Додаткові індикатори моніторингу та аналітичного спостереження за інноваційним розвитком підприємництва в контексті державного регулювання у періоди змін

Джерело: запропоновано автором.

Підсумовуючи вищезазначене, інноваційний розвиток підприємництва дійсно виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності в масштабах окремих галузей та економіки в цілому особливо у період змін. У сучасному глобалізованому світі, де панує жорстка конкуренція за ресурси, ринки та технології, лише постійне генерування та впровадження інновацій може забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Підприємства, які активно створюють та комерціалізують інновації, здатні виробляти унікальну високотехнологічну продукцію, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, постійно знижувати витрати та збільшувати продуктивність праці, ефективніше виходити на міжнародні ринки. Усе це в сукупності дозволяє їм

посісти лідируючі позиції на ринку і тим самим надати потужний імпульс інноваційному розвитку всієї галузі. На рис. 1.5. відображено систему ефектів від інноваційної діяльності за рівнями економіки та принципи державного впливу в умовах змін (рис. 1.5.).

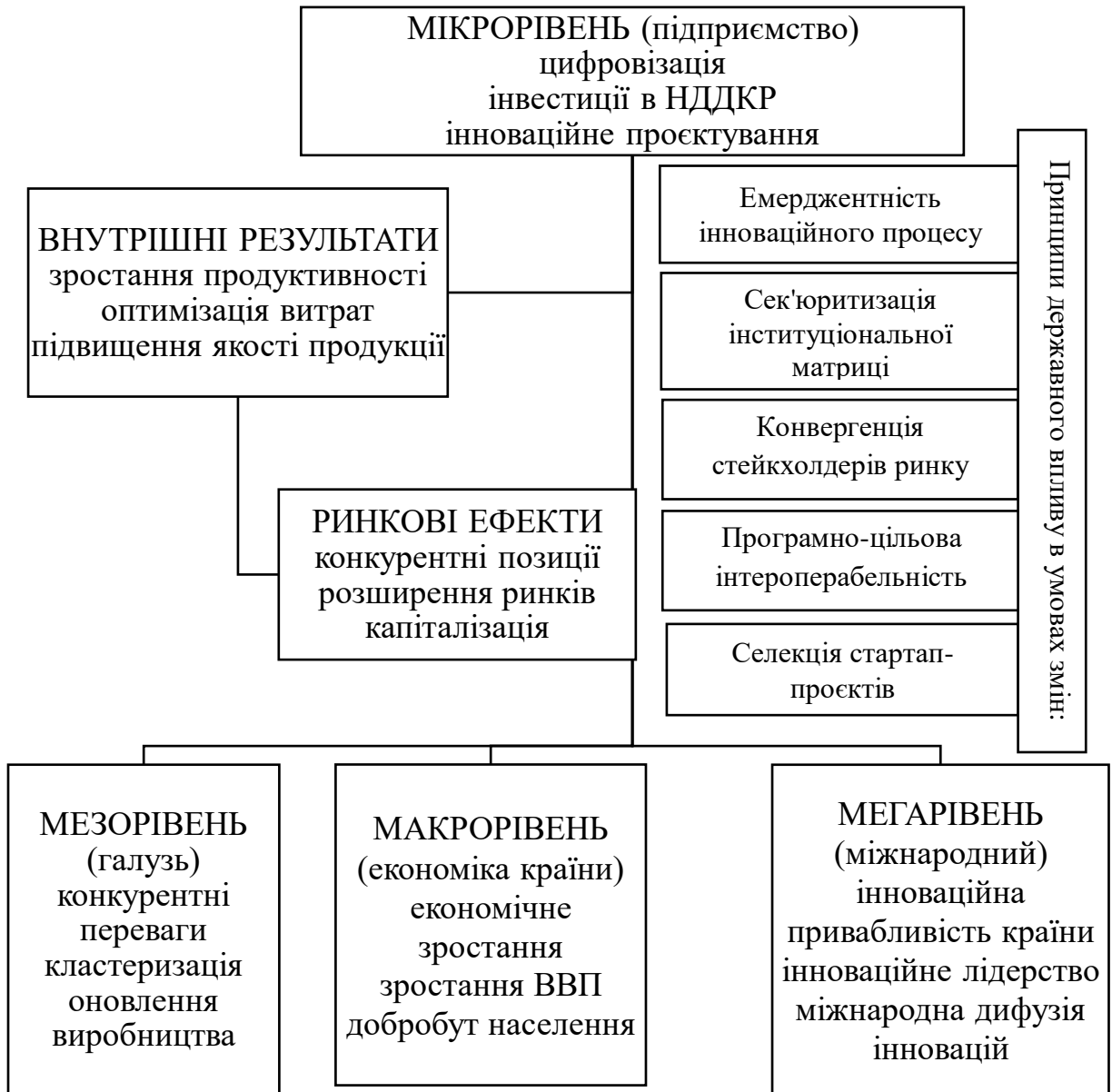


Рис. 1.5. Система ефектів від інноваційної діяльності за рівнями економіки та принципи державного впливу в умовах змін

Джерело: розроблено автором.

Водночас ефекти від інноваційної діяльності вирішальною мірою залежать від узгоджених зусиль держави, бізнесу та академічного середовища. Лише за умов формування ефективної національної інноваційної екосистеми, в якій підприємства отримуватимуть необхідну підтримку та стимули до інновацій, стає можливим повною мірою розкрити конкуренто-формулюючий потенціал інноваційної діяльності. Тому створення сприятливого інституційного середовища для інноваторів та обґрунтоване застосування регуляторних інструментів інноваційної політики мають стати пріоритетними напрямками державного впливу на мікро- та мезоекономічну конкурентоспроможність.

1.2. Концептуально-методична архітектура формування механізму інноваційного розвитку підприємництва

Дослідження механізмів та інструментів інноваційного розвитку підприємництва вимагає формування відповідного методичного базису, який би враховував багатоаспектний та міждисциплінарний характер цієї проблематики. Адже інноваційні процеси знаходяться на перетині економічної, управлінської, правової, соціальної та технологічної площин, що обумовлює необхідність застосування комплексного методологічного та методичного підходів.

У методичну основу даного дослідження покладено системну парадигму, яка розглядає інноваційний розвиток підприємства як складну відкриту систему, що функціонує під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Такий підхід передбачає аналіз усієї сукупності взаємозв'язків та взаємодій між елементами інноваційної системи, врахування синергетичних ефектів від їх поєднання, дослідження характеру зворотних зв'язків та динаміки розвитку.

З метою систематизації методичного інструментарію дослідження доцільно узагальнити ключові підходи, методи та інструменти, що застосовуються для аналізу інноваційного розвитку підприємства. Така структуризація дозволяє чітко відобразити логіку дослідження, визначити

функціональне призначення кожного елементу методики та забезпечити комплексність наукового аналізу. Система методичного забезпечення дослідження інноваційного розвитку підприємництва відображена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Система методичного забезпечення дослідження інноваційного розвитку підприємництва

Група методів	Конкретні підходи та методи	Сутність застосування	Результат використання
Теоретико-методичні підходи	Системний підхід, компаративний підхід, інституціональний підхід, синергетичний підхід	Формування концептуальної основи дослідження, визначення взаємозв'язків між елементами інноваційної системи	Цілісне бачення механізму державного регулювання
Аналітичні методи	Системно-структурний аналіз, декомпозиція інноваційного циклу, історико-логічний підхід	Дослідження структури інноваційної системи та етапів інноваційного процесу	Виявлення закономірностей розвитку інноваційної діяльності
Кількісні методи	Економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання	Оцінювання впливу чинників на інноваційний розвиток, аналіз статистичних показників	Кількісна оцінка ефективності інноваційної діяльності
Якісні методи	Експертні оцінки, інтерв'ю, контент-аналіз	Вивчення поведінкових та інституційних аспектів інноваційної діяльності	Глибоке розуміння механізмів регулювання підприємництва
Прогностичні інструменти	Форсайт, сценарне планування, дорожні карти	Прогнозування трендів та визначення пріоритетів розвитку	Формування стратегічних напрямів інноваційної політики

Джерело: узагальнено автором на основі [43].

Як видно з запропонованої таблиці 1.2, методика дослідження інноваційного розвитку підприємств має комплексний та багаторівневий характер і базується на поєднанні теоретичних підходів, аналітичних, кількісних та якісних методів, а також прогностичних інструментів. Така інтеграція дозволяє не лише всебічно дослідити інноваційні процеси, але й сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної політики в умовах сучасних трансформаційних викликів та змін.

З позицій системного аналізу інноваційну діяльність у підприємстві загалом можна представити як керуючу надсистему, яка чинить цілеспрямований вплив на керовану підсистему – інноваційні процеси на рівні підприємств. На рівні державного впливу на інноваційну діяльність, важливо враховувати ієрархічність та багаторівневість регуляторних впливів – від стратегічних рішень на загальнонаціональному рівні до конкретних заходів підтримки окремих інноваційних проєктів [110].

Серед загальнонаукових методів пізнання в роботі широко застосовуються аналіз та синтез. Аналітичний метод дозволяє розкласти об'єкт дослідження – інноваційний розвиток підприємства та його державне регулювання – на окремі складові елементи, вивчити їх властивості, характеристики, зв'язки. Натомість метод синтезу дає можливість поєднати виокремлені елементи в єдине ціле, осмислити їх функціонування в системній взаємодії.

Важливим методичним прийомом є декомпозиція інноваційного процесу на послідовні стадії та етапи – від генерування ідей до комерціалізації готових інноваційних продуктів. Це дає змогу більш детально та предметно досліджувати форми та методи державного впливу на кожен етап інноваційного циклу з урахуванням їх специфічних особливостей та викликів.

У межах системно-структурного підходу інституціональне регулювання інноваційного розвитку підприємництва розглядається у розрізі його основних функціональних підсистем – правової, фінансової, інституційної, кадрової, інформаційної тощо. Кожна з цих підсистем охоплює специфічний набір регуляторних інструментів та важелів, спрямованих на стимулювання та

підтримку інновацій. Комплексне їх поєднання формує цілісний механізм державного регулювання, ефективність якого залежить від узгодженості та синхронізації всіх його структурних елементів [1, с. 203]. Ключові методичні підходи дослідження інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін відображено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Ключові методичні підходи дослідження інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін

Джерело: розроблено автором.

У методичному арсеналі дослідження чільне місце посідають методи економіко-статистичного аналізу, які дозволяють оцінити кількісні та якісні параметри інноваційного розвитку на основі обробки емпіричних даних. Зокрема, широко застосовуються такі статистичні показники як: питома вага інноваційно-активних підприємств, обсяги фінансування інноваційної діяльності з різних джерел, кількість впроваджених нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції, обсяги реалізації інноваційної продукції та її частка в загальному випуску, експорт високотехнологічних товарів та послуг тощо.

Для аналізу ефективності інструментів стимулювання інновацій використовуються методи економіко-математичного моделювання. Наприклад, за допомогою виробничих функцій можна оцінити вплив різних чинників, у тому числі обсягів державної підтримки, на результативні показники інноваційної діяльності підприємництва. Перспективним напрямом є також застосування оптимізаційних моделей для пошуку найбільш раціональних та збалансованих варіантів розподілу ресурсів між альтернативними інноваційними проєктами як всередині підприємства так і на державному рівні [53].

Безумовно, методика дослідження інновацій не може обмежуватися лише кількісними методами. Для глибокого розуміння природи інноваційних процесів та механізмів їх регулювання необхідно застосовувати також якісні методи. Мова йде про проведення експертних опитувань, інтерв'ю з керівниками інноваційних підприємств, фокус-груп зі стейкхолдерами, контент-аналіз законодавчих та нормативних документів у сфері інноваційної політики, вибору кращих практик державної підтримки інновацій тощо.

Особливої уваги заслуговує метод форсайту як інструмент передбачення довгострокових технологічних трендів та формування на цій основі пріоритетів інноваційної політики як окремим суб'єктом підприємництва, так і державою у цілому. За допомогою форсайт-досліджень, що поєднують експертні панелі, сценарне планування, побудову дорожніх карт, вдається визначити найбільш перспективні науково-технологічні напрями, в які доцільно спрямовувати

державні ресурси для отримання проривних інновацій та довгострокових конкурентних переваг [105, с. 81].

Невід'ємною складовою методики є використання компаративного (порівняльного) підходу. Це передбачає вивчення та узагальнення провідного зарубіжного досвіду стимулювання інновацій в умовах змін та його адаптації до українських реалій. Аналізуючи успішні приклади інноваційної політики та управлінські рішення менеджерів ефективних підприємств різних країн, ми можемо ідентифікувати найбільш дієві практики та інструменти підтримки, а також уникнути типових помилок та прорахунків [127, с. 168].

С. Ілляшенко зазначила, що дослідження інновацій потребує міждисциплінарного погляду. Окрім економічних аспектів, необхідно враховувати також соціокультурні, психологічні, етичні виміри інноваційної діяльності. Зокрема, важливо аналізувати вплив національної культури та цінностей на схильність суспільства до інновацій, особливості мотивації та стимулювання інноваційної праці, етичні проблеми при впровадженні певних типів інновацій (наприклад, в біотехнологіях, штучному інтелекті тощо). Це вимагає застосування методичних підходів та інструментів з арсеналу соціології, психології, культурології, етики [43, с. 176].

Дане дослідження будується на принципах системності, комплексності, об'єктивності, обґрунтованості. Ми прагнемо до неупередженого та всебічного аналізу феномену інноваційного підприємництва, спираючись на надійні емпіричні дані, перевірені теоретичні моделі, коректні методи обробки інформації. Водночас ми усвідомлюємо, що повністю позбутися суб'єктивізму неможливо, адже дослідження здійснюється реальними людьми зі своїм світоглядом та цінностями. Тому важливо рефлексувати щодо власної дослідницької позиції, методологічних обмежень та потенційних джерел викривлень.

Також принциповим моментом є орієнтація на прикладну цінність та практичну значущість дослідження. За мету поставлено не просто теоретично осмислити проблематику дифузії інновацій на мікро- та мезорівнях, але й

запропонувати конкретні рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики України в сучасних змінних реаліях. Саме тому значна увага приділяється аналізу вітчизняної практики, ідентифікації її сильних та слабких сторін, розробці прикладних пропозицій на основі кращого світового досвіду.

При формуванні методики ми спиралися на фундаментальні праці провідних українських та зарубіжних фахівців з питань інновацій та державного управління. Серед вітчизняних науковців слід відзначити доробок вчених, а саме: Ю. Бажала [7], О. Бондар-Підгурської [9-10], В. Геєця [15-17; 45], І. Гнатенко [11; 18–22], В. Данкевича [25], А. Золковер [40-41], М. Зось-Кіора [57; 164; 164], І. Мягких [60-61; 68; 163; 167; 188], Л. Федулової [4; 102–104], В. Семиноженка [17; 90–91], І. Єгорова [36; 77; 105], Т. Харчук [101; 108] та ін. У цих роботах закладено теоретичний фундамент дослідження інноваційних процесів на мікро-, мезорівнях та державного регулювання бізнесу в українському контексті.

Підводячи підсумки, зазначимо, що методика даного дослідження базується на синтезі загальнонаукових та специфічних методів, поєднанні кількісного та якісного аналізу, врахуванні міждисциплінарного характеру досліджуваної проблематики. При цьому, необхідно забезпечити системність, комплексність та практичну спрямованість дослідження, спираючись на надійну емпіричну базу та сучасні теоретичні концепції. Використання вищеописаної методики дозволить всебічно та ґрунтовно дослідити проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємництва в Україні та сформувані науково обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

Для повноти методичної бази дослідження важливо також розглянути синергетичний підхід. Синергетика як міждисциплінарна наука про самоорганізацію та розвиток складних відкритих систем дає змогу по-новому поглянути на інноваційні процеси. З позицій синергетики інновації виникають як результат кооперативної взаємодії багатьох елементів системи (підприємств, науково-дослідних інститутів, органів влади, венчурних фондів, споживачів тощо) в умовах нерівноважності та нелінійності [93, с. 136]. Державне

регулювання при цьому має забезпечувати позитивні синергетичні ефекти, сприяти продуктивній взаємодії та координації всіх учасників інноваційної екосистеми.

Іншим перспективним та досить розповсюдженим у науковому світі методичним підходом є концепція потрійної спіралі (Triple Helix) авторства Г. Іцковіца та Л. Лейдесдорфа. Модель описує динамічну взаємодію між університетами, бізнесом та державою як ключовими драйверами інноваційного розвитку в суспільстві знань. На відміну від традиційної лінійної моделі інновацій, потрійна спіраль акцентує увагу на мережевій колаборації інституцій та їх здатності частково виконувати функції одне одного. Так, сучасні підприємницькі університети займаються трансфером технологій та створенням спін-офф компаній, великі корпорації відкривають власні науково-дослідні центри, а держава виступає венчурним інвестором та організатором інноваційних кластерів [137].

Важливим доповненням до методики є мережева концепція інноваційного розвитку. Згідно з цим підходом, в основі інноваційних процесів лежить формування розгалужених мереж (networks), що об'єднують різних стейкхолдерів – виробників, постачальників, споживачів, дослідників, експертів, регуляторів тощо. Інновації народжуються на перетині цих мереж внаслідок обміну знаннями, ресурсами, компетенціями. Роль держави полягає у сприянні розвитку інноваційних мереж через підтримку кластерів, технологічних платформ, громадських об'єднань, професійних спільнот [162]. Синергетичне коло взаємодії науки, бізнесу та держави відображено на рис. 1.7.

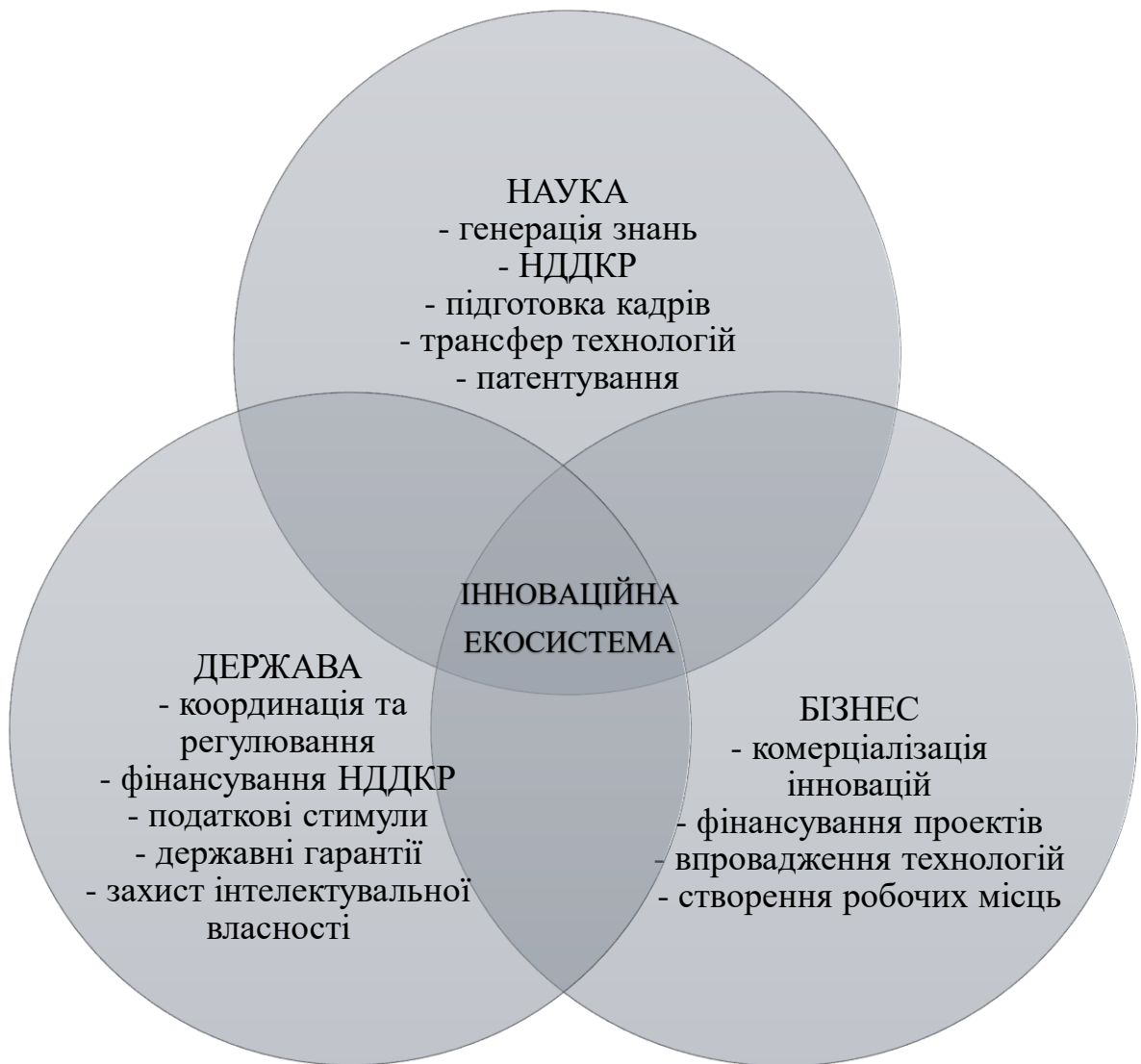


Рис. 1.7. Синергетичне коло взаємодії науки, бізнесу та держави

Джерело: розроблено автором на основі [137].

Методично виправданим є також урахування положень ресурсної концепції стратегічного управління (Resource-based view). В рамках цієї теорії унікальні ресурси та динамічні здатності підприємства розглядаються як основа його інноваційної конкурентоспроможності. До таких ресурсів відносять висококваліфікований людський капітал, передові знання та технології, ексклюзивну ринкову інформацію, потужний бренд, патенти та ліцензії, розгалужену партнерську мережу та лояльність споживачів. Завдання державної інноваційної політики – створювати умови для нарощування та ефективного використання інноваційних ресурсів на рівні підприємств [127, с. 177].

Методичний арсенал дослідження варто збагатити інструментарієм технологічного передбачення (technology foresight). Цей інструментарій охоплює широкий набір якісних та кількісних методів прогнозування науково-технологічного розвитку – експертні панелі, Делфі-опитування, розробку сценаріїв, бібліометричний аналіз, побудову дорожніх карт тощо. Завдяки методам форсайту можна визначати пріоритетні напрями інноваційної діяльності, передбачати проривні технології та продукти, формувати бачення бажаного майбутнього. Отримані результати стають основою для вироблення науково обґрунтованої державної політики у сфері науки та інновацій [105].

В умовах цифрової трансформації економіки та суспільства важливо інтегрувати в методику дослідження інновацій концепцію великих даних. Сучасні цифрові технології генерують колосальні обсяги даних, які містять цінну інформацію про поведінку споживачів, ринкові тренди, соціальні настрої тощо. За допомогою інструментів великих даних та предиктивної аналітики можна виявляти приховані закономірності, прогнозувати попит на інновації, оцінювати потенційні ризики та ефекти від впровадження нових технологій. Відтак, великі дані стають важливим підґрунтям для прийняття рішень щодо пріоритетів та механізмів державного регулювання інноваційної діяльності підприємств [137].

Не можна оминати увагою і поведінкові аспекти інноваційних процесів, які доцільно досліджувати крізь призму положень біхевіористської теорії. Спираючись на здобутки когнітивної та експериментальної економіки, біхевіоризм розглядає вплив психологічних чинників на економічну поведінку суб'єктів інноваційної діяльності. Такі явища як неприйняття ризику, ефект надмірної самовпевненості, інформаційні каскади, стадна поведінка тощо часто стають на заваді раціональних рішень в інноваційній сфері. Відповідно, державна інноваційна політика має враховувати ці особливості людської природи, вибудовуючи такі регуляторні механізми, які б мінімізували ірраціональність та стимулювали продуктивну інноваційну поведінку економічних агентів.

З огляду на зростаючу актуальність сталого розвитку перспективним напрямом є також інтеграція в методикку дослідження концепції інклюзивних інновацій (inclusive innovations). Ця концепція наголошує на необхідності розробки інновацій, які б відповідали потребам та можливостям найширших верств суспільства, у тому числі найбільш уразливих та маргіналізованих груп. Інклюзивні інновації покликані вирішувати нагальні соціальні та екологічні проблеми, сприяти зменшенню нерівності та підвищенню якості життя для всіх. Відповідно, при формуванні та реалізації інноваційної політики мають бути передбачені спеціальні механізми підтримки інклюзивних інновацій, залучення громадськості до визначення пріоритетів інноваційного розвитку.

Цікавою є також методика дизайн-мислення (design thinking), яка набула поширення в інноваційному менеджменті. Методика поєднує творче та критичне мислення, орієнтована на глибоке розуміння споживацького досвіду та створення продуктів, які б максимально задовольняли потреби користувачів. Дизайн-мислення передбачає ітеративний процес емпатії, фокусування, генерування ідей, прототипування та тестування. Для підприємства як суб'єкта інноваційної політики цей підхід може бути корисним з погляду формування більш клієнтоорієнтованих регуляторних інструментів та сервісів, які б відповідали реальним запитам інноваційного бізнесу.

Важливим методичним аспектом дослідження інноваційного розвитку є урахування часової динаміки інноваційних процесів. Інновації за своєю природою мають відкладений ефект, а результати державних регуляторних впливів часто проявляються через значний часовий лаг. Це зумовлює необхідність використання динамічних методів аналізу, які дозволяють відстежувати еволюцію інноваційної активності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі, а також оцінювати стійкість отриманих результатів у часі.

Як приклад, у цьому контексті необхідним є застосування історико-логічного підходу, який дає змогу простежити етапи становлення та трансформації механізмів державного регулювання інноваційної діяльності.

Аналіз еволюції інноваційної політики дозволить виділити спадковість управлінських рішень, структурні зміни та повторювані проблеми, що мають системний характер. Це створить підґрунтя для глибшого розуміння причинно-наслідкових зв'язків між регуляторними інструментами та фактичними результатами інноваційного розвитку.

Методичну цінність має також інституціональний підхід, який акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів у формуванні інноваційної поведінки підприємств. Норми законодавства, правила доступу до державної підтримки, адміністративні процедури, а також рівень довіри до інститутів влади безпосередньо впливають на готовність бізнесу брати участь в інноваційних процесах. У межах цього підходу інноваційний розвиток та його досягнення розглядається не лише як сукупність інструментів, а й як інституційне середовище, що формує стимули та обмеження для інноваційної діяльності.

Окрему увагу в методиці слід приділити просторовому виміру інноваційного розвитку. Інноваційні процеси мають чітко виражену територіальну специфіку, що проявляється у концентрації знань, людського капіталу та інфраструктури в окремих регіонах. Це обумовлює необхідність використання регіонального підходу та аналізу просторових диспропорцій у доступі до державної підтримки інновацій. Такий підхід дозволяє визначити ефективність регіональних інноваційних політик та механізмів децентралізації державного регулювання.

Методично обґрунтованим є також застосування сценарного підходу до аналізу інноваційного розвитку підприємств. Побудова альтернативних сценаріїв розвитку інноваційної сфери з урахуванням різних варіантів розвитку підприємництва в умовах змін дозволяє оцінити потенційні наслідки регуляторних рішень за умов невизначеності. Це особливо актуально для економік перехідного типу, де зовнішні шоки та інституційні зміни можуть істотно впливати на траєкторії інноваційного розвитку.

Важливою складовою методики є аналіз ризиків інноваційної діяльності та державного втручання. Інноваційні процеси супроводжуються високим рівнем

технологічних, фінансових, ринкових і регуляторних ризиків, які впливають як на рішення підприємств, так і на ефективність державних програм підтримки. Використання методів аналізу ризиків дозволяє краще зрозуміти обмеження інноваційної політики та визначити напрями підвищення її адаптивності.

На макрорівні з методичної точки зору доцільним є також врахування концепції поліцентричного управління, відповідно до якої державне регулювання інновацій не обмежується діяльністю центральних органів влади. Значну роль відіграють місцеві органи управління, галузеві агентства, публічно-приватні партнерства, а також наднаціональні інституції. Аналіз багаторівневого характеру регулювання дозволяє краще зрозуміти складну архітектуру інноваційної політики та механізми координації між різними центрами прийняття рішень.

Методичний інтерес становить і підхід, орієнтований на оцінювання результативності та ефективності регулювання інноваційної діяльності менеджерами. Йдеться не лише про вимірювання обсягів витрат чи кількості підтриманих проєктів, а про аналіз реального впливу регуляторних заходів на інноваційну поведінку підприємств, їх конкурентоспроможність та здатність до зростання. Це вимагає використання комплексних показників результативності та довгострокових критеріїв оцінки бізнес-середовища .

Необхідним елементом методики є також врахування міжнародного контексту інноваційного розвитку. В умовах глобалізації інноваційні процеси дедалі більше виходять за межі національних економік, а державна політика формується з огляду на міжнародну конкуренцію за інвестиції, таланти та технології. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити позиції національної інноваційної системи у глобальному просторі та визначити напрями її інтеграції у світові інноваційні мережі.

Загалом доповнення методичного інструментарію за рахунок динамічного, інституціонального, просторового, сценарного та ризик-орієнтованого підходів дозволяє забезпечити цілісне бачення перспективного інноваційного розвитку підприємств. Така методична багатовимірність створює основу для глибокого

аналізу складних взаємозв'язків між політикою, інституціями та інноваційною активністю бізнесу, а також підвищує наукову й прикладну цінність результатів дослідження.

Враховуючи сказане вище, слід визначити концептуальні теоретичні підходи та адаптаційні концепції, які доречно враховувати при формуванні механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін (рис. 1.8.).

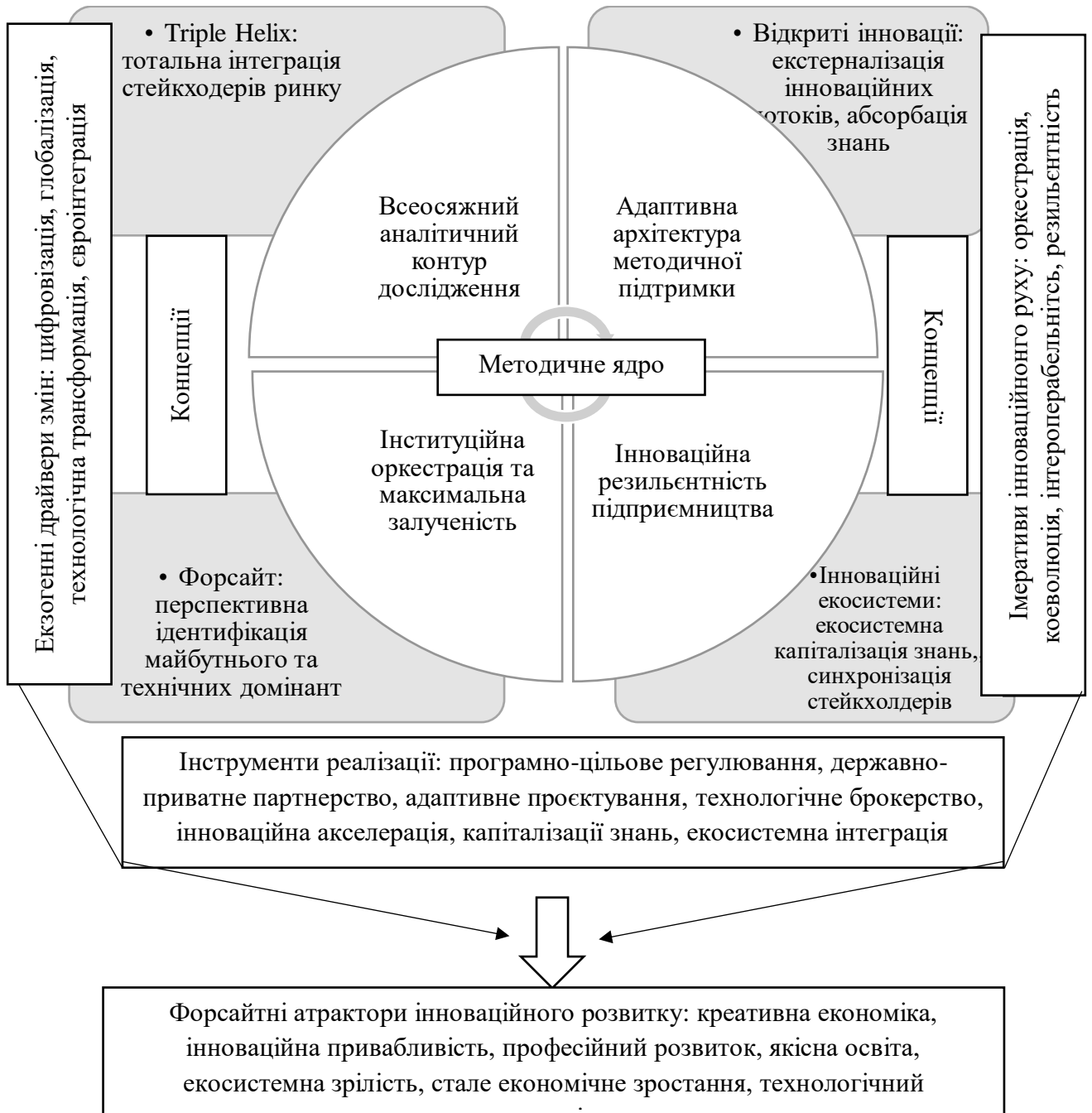


Рис. 1.8. Концептуальна теоретико-методична основа формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін

Джерело: запропоновано автором.

Насамкінець, варто зауважити, що методика дослідження інновацій та розвитку підприємництва загалом не є статичною, а перебуває в постійному русі, збагачуючись новими концепціями та підходами. Так, в останні роки спостерігається зростання інтересу до проблематики відкритих інновацій, інноваційних екосистем, розумної спеціалізації регіонів, проривних технологій Індустрії 4.0 тощо. Всі ці новітні тренди та напрями потребують відповідного методичного осмислення та інструментарію, який би дозволяв комплексно та системно досліджувати їх вплив на інноваційний розвиток підприємництва. Перед науковою спільнотою постає важливе завдання безперервної актуалізації та вдосконалення методики інноватики з урахуванням динамічних трансформацій глобального техніко-економічного середовища.

Таким чином, методика дослідження інноваційного розвитку підприємства в умовах змін має плюралістичний та міждисциплінарний характер, спирається на синтез різноманітних загальнонаукових та специфічних підходів, методів та інструментів пізнання. Застосування цієї методики дозволяє розкрити багатовимірну природу інноваційних процесів, дослідити складний механізм їх взаємодії з регуляторним середовищем, виявити ключові проблеми та перспективи державної підтримки інновацій в Україні. Відкритість та адаптивність методичного базису до нових концепцій та викликів є запорукою отримання достовірних та практично цінних результатів дослідження.

1.3. Глобальні практики та екосистемні драйвери інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних змін

Розглядаючи світовий досвід формування механізму інноваційного розвитку підприємств, перш за все, слід звернути увагу на найбільш розвинені держави світу, які дійсно досягли значних успіхів у впровадженні та державному регулюванні такого механізму у своїй економіці. До таких держав слід віднести держави-члени Європейського Союзу, Сполучені Штати Америки, Японію та інші високорозвинені у технічному плані держави.

Досвід країн Європейського Союзу у сфері створення механізму та стимулювання інноваційної діяльності підприємництва представляє значний інтерес для України з огляду на євроінтеграційні процеси нашої держави, повоєнне відновлення та необхідність імплементації кращих практик інноваційної політики. Попри національні відмінності, в цілому європейський підхід характеризується системністю, послідовністю та значною диверсифікацією інструментів підтримки інновацій та залучення людського капіталу.

Ключові засади інноваційної політики Європейського Союзу на сучасному етапі визначаються в межах стратегічного курсу «Європа, придатна для цифрової епохи» та Європейського зеленого курсу (European Green Deal), які інтегрують інноваційний розвиток у контекст цифрової трансформації та сталого розвитку. На відміну від попередньої стратегії «Європа 2020», сучасна інноваційна політика ЄС базується на концепції подвійного переходу (twin transition), поєднання цифровізації та екологічної трансформації економіки. Це передбачає активізацію інвестицій у високотехнологічні галузі, розвиток штучного інтелекту, зеленої енергетики, циркулярної економіки та інноваційних виробничих систем [139, с. 12]. На рис. 1.9. відображено головних домінантів державної інноваційної політики світу.

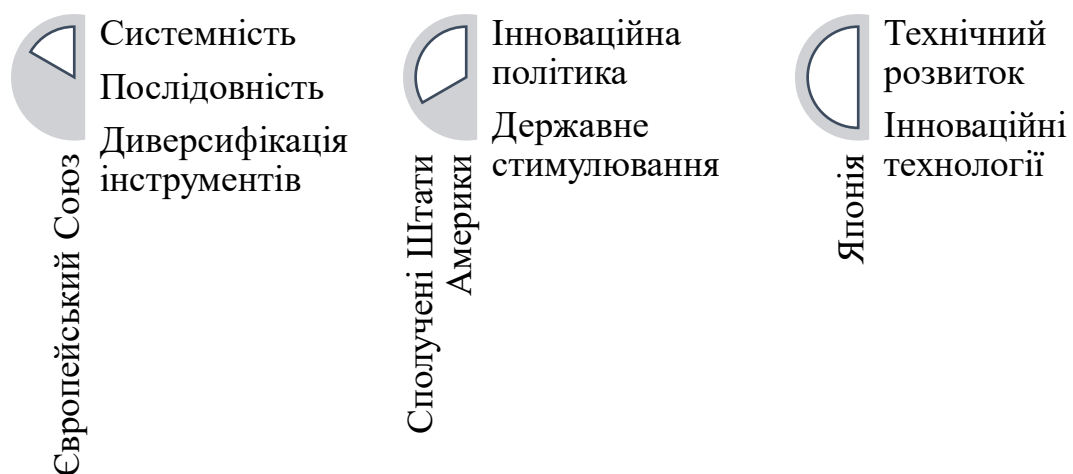


Рис. 1.9. Стратегічні домінанти державної інноваційної політики країн-лідерів світової економіки

Джерело: розроблено автором на основі [139; 201].

Ключовим фінансовим інструментом реалізації інноваційної політики ЄС є програма «Horizon Europe» (2021–2027) із бюджетом понад 95,5 млрд євро, яка є наступницею «Горизонт 2020». Програма структурована за трьома основними напрямками: передова наука, глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність, а також інноваційна Європа. Особливий акцент зроблено на підтримці проривних інновацій через діяльність Європейської ради з інновацій (EIC), розвиток ключових технологій (штучний інтелект, квантові технології, біоінженерія, нові матеріали), а також посилення взаємодії науки та бізнесу [153].

Важливим індикатором ефективності інноваційної політики Європейського Союзу є рівень витрат на дослідження та розробки, який у 2023–2024 роках становить у середньому близько 2,2–2,3 % ВВП ЄС, демонструючи стабільну тенденцію до зростання. У провідних країнах-членах, таких як Німеччина, Швеція та Фінляндія, цей показник перевищує 3 % ВВП, що відповідає стратегічним орієнтирам ЄС. Крім того, частка інноваційно-активних підприємств у ЄС перевищує 50 %, а експорт високотехнологічної продукції займає вагомую частку у структурі зовнішньої торгівлі. Такі показники свідчать про високий рівень інституційної підтримки інновацій, ефективність механізмів державного стимулювання та тісну інтеграцію науки, бізнесу і держави в межах європейської інноваційної екосистеми [199].

Таблиця 1.3

Ключові програми, стратегічні ініціативи та механізми реалізації
інноваційного розвитку у ЄС у 2021–2027 роки

Програма/ ініціатива	Категорія та стратегія	Основні напрями підтримки	Стратегічний ефект
Horizon Europe	Головна рамкова програма фінансування досліджень та інновацій	Наука, промислові технології, стартапи, EIC	Розвиток проривних інновацій, технологічне лідерство

Продовження таблиці 1.3

Програма/ ініціатива	Категорія та стратегія	Основні напрями підтримки	Стратегічний ефект
European Innovation Council (EIC)	Підтримка високоризикових інновацій та стартапів	Деер-tech, масштабування бізнесу	Комерціалізація інновацій
European Green Deal	Стратегія екологічної трансформації	Зелена енергетика, декарбонізація, циркулярна економіка	Сталий розвиток та екологізація економіки
Digital Europe Programme	Розвиток цифрових технологій	ШІ, кібербезпека, цифрові навички	Цифрова трансформація економіки
Single Market Programme (SMP)	Підтримка МСП та ринку ЄС	Доступ до фінансування, розвиток бізнесу	Підвищення конкурентоспроможності
European Investment Bank (EIB)	Фінансування інноваційних проектів	Інфраструктура, стартапи, НДДКР	Залучення інвестицій
Smart Specialisation (S3)	Регіональна інноваційна політика	Кластери, локальні інновації	Регіональний розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [153; 195; 199; 201].

Як видно з таблиці 1.3 інноваційна політика Європейського Союзу характеризується високим рівнем інституційної диверсифікації та поєднанням фінансових, регуляторних і стратегічних інструментів впливу. Такий комплексний підхід забезпечує не лише підтримку наукових досліджень, але й ефективну комерціалізацію інновацій, розвиток підприємництва та формування конкурентоспроможної економіки знань. Водночас інтеграція цифрових і екологічних пріоритетів визначає новий вектор розвитку інноваційної політики ЄС у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом сучасної інноваційної екосистеми ЄС є програма «Single Market Programme», яка замінила «COSME» та має бюджет понад 4,2

млрд євро. Вона спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема через полегшення доступу до фінансування, розвиток підприємницьких компетенцій, цифровізацію МСП та інтеграцію їх у європейські та глобальні ланцюги створення доданої вартості. Окрему роль відіграють інструменти Європейського інвестиційного банку та Європейського інвестиційного фонду, які забезпечують фінансову підтримку інноваційних проєктів, стартапів та технологічних компаній [138].

Окрім загальноєвропейських програм, кожна країна ЄС має власні національні стратегії та механізми стимулювання інноваційної діяльності підприємств. При цьому зберігається спільна орієнтація на побудову ефективних національних інноваційних систем, що охоплюють весь інноваційний ланцюг від фундаментальних досліджень до комерціалізації нововведень. Центральне місце в цих системах належить державі, яка не лише фінансує значну частину НДДКР, але й виступає ключовим координатором взаємодії між наукою, бізнесом та суспільством.

Характерною рисою інноваційної політики європейських країн є широке використання фіскальних стимулів. Зокрема, в більшості країн ЄС застосовуються податкові пільги на здійснення НДДКР. Ці пільги можуть надаватися у формі податкових кредитів (відрахування певної частки витрат на дослідження та розробки з податку на прибуток), прискореної амортизації дослідницького обладнання та устаткування, звільнення від сплати ПДВ та митних зборів на імпорт обладнання для НДДКР тощо. Наприклад, у Франції податковий кредит на НДДКР складає 30% витрат на інновації в межах до 100 млн євро і 5% витрат понад цю суму.

Не менш важливе значення має пряма фінансова підтримка інноваційних проєктів бізнесу з боку держави. В європейських країнах сформовано розгалужену мережу спеціалізованих державних фондів та агенцій, які надають гранти та пільгові кредити підприємствам під інноваційні проєкти на різних стадіях – від ранніх досліджень до дослідно-конструкторських робіт та комерціалізації новинок. Зокрема, у Німеччині діють такі установи як Фонд

досліджень малого бізнесу, Кредитний банк відбудови, Патентно-інноваційний фонд тощо. Цікаво, що паралельно з державною фінансовою підтримкою набуває поширення практика краудфандингу – залучення невеликих інвестицій від широкого кола осіб, як правило, через спеціальні інтернет-платформи [156].

З метою стимулювання колаборації між промисловістю та академічним сектором європейські країни широко використовують практику створення кооперативних дослідницьких центрів за участі підприємств та університетів. Такі центри забезпечують платформу для спільного проведення досліджень та розробок, обміну знаннями та технологіями, підготовки висококваліфікованих кадрів. При цьому держава часто надає податкові та митні преференції для імпорту необхідного обладнання, субсидує підготовку фахівців для центрів. Так, у Великій Британії в рамках державно-приватного партнерства функціонують так звані Катапульти-центри, які є своєрідним містком між науковими дослідженнями та їх комерційним впровадженням у пріоритетних галузях [172]. Засади функціонування «Катапульти-центрів» як інституційного драйверу інноваційного розвитку підприємництва відображено на рис. 1.10.

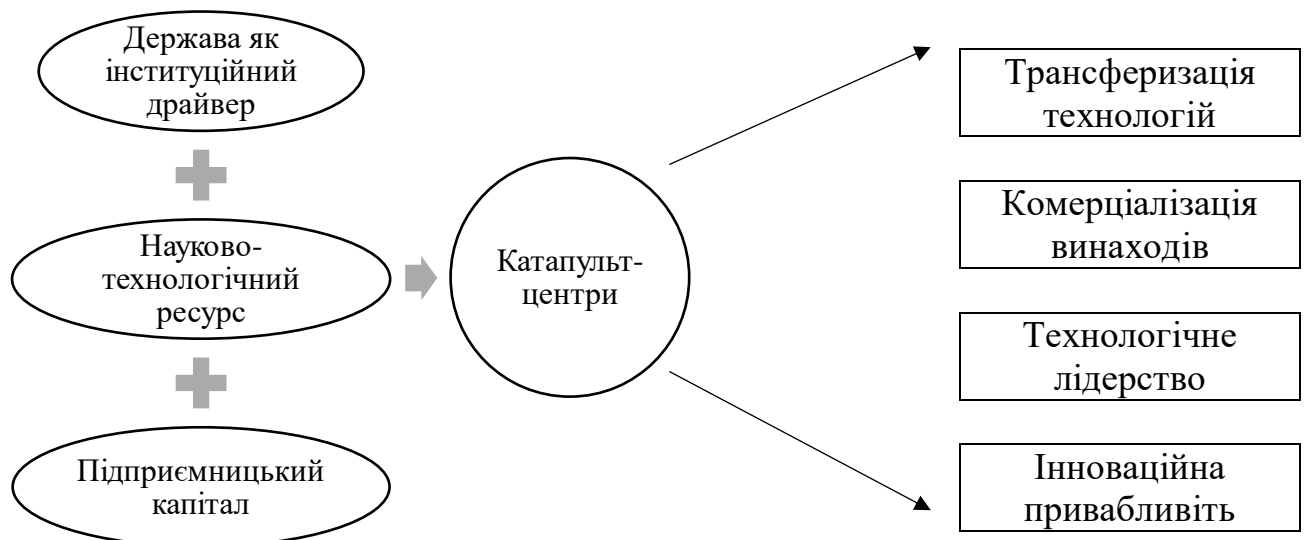


Рис. 1.10. Основні засади функціонування «Катапульти-центрів» як інституційного драйверу інноваційного розвитку підприємництва

Джерело: запропоновано автором з урахуванням джерела [172].

Одним з пріоритетів державної політики в країнах ЄС є розбудова сучасної інноваційної інфраструктури – наукових та технологічних парків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій тощо. Ці елементи інфраструктури покликані надавати інформаційну, консультативну, організаційну підтримку інноваторам на всіх етапах – від генерації ідеї до створення та масштабування інноваційного бізнесу. При цьому держава часто виступає співзасновником та співінвестором таких інституцій. Також поширена практика надання державою приміщень, земельних ділянок та комунікацій за зниженими цінами чи на безоплатній основі під створення інноваційної інфраструктури [74].

Значна увага в ЄС приділяється розвитку державно-приватного партнерства в інноваційній сфері. Спільна участь держави та бізнесу в реалізації масштабних наукових та інноваційних проєктів дозволяє ефективніше розподілити ризики, акумулювати більші обсяги ресурсів, забезпечити трансфер технологій. Формами такого партнерства можуть бути спільне фінансування НДДКР, розподіл прав інтелектуальної власності, створення спільних підприємств тощо. Зокрема, в Австрії реалізується програма державно-приватних партнерств «СОМЕТ», яка зосереджена на підтримці створення та розвитку компетентних центрів за участі підприємств, університетів та дослідницьких установ [174].

Освіта та розвиток людського капіталу розглядається в ЄС як критично важливий чинник інноваційного потенціалу. Держави-члени реалізують комплекс заходів щодо модернізації освітньої системи у напрямку посилення її інноваційної спрямованості. Це передбачає оновлення навчальних програм з акцентом на розвиток креативної економіки, критичного мислення, підприємницьких та цифрових навичок, організацію проєктного та дуального навчання, створення при університетах інноваційних лабораторій та хабів. Поширеною є практика фінансової підтримки студентських стартапів, субсидування стажувань та практик студентів на інноваційних підприємствах. Також запроваджуються спеціальні візові та міграційні режими для залучення іноземних висококваліфікованих спеціалістів [175].

Окремий пласт інструментів інноваційної політики в країнах ЄС орієнтований на підтримку малого та середнього інноваційного бізнесу, який є важливим драйвером технологічного розвитку. Для цього сегменту підприємств передбачені додаткові податкові стимули, спрощений доступ до фінансування, консультаційна підтримка з питань патентування та ліцензування, сприяння виходу на міжнародні ринки. Наприклад, в Ірландії діє мережа «Local Enterprise Offices», яка надає стартапам, а також малим та середній підприємствам комплекс інформаційно-консультаційних послуг та грантів на дослідження ринку, розробку продукту, комерціалізацію інновацій [161].

Важливою особливістю європейського підходу є орієнтація на підтримку не лише технологічних, але й соціальних, організаційних, маркетингових інновацій, а також інновацій в креативних індустріях та секторі послуг. Це відображає загальну тенденцію до розширення розуміння інновацій, яка знаходить відображення в концепції «відкритих інновацій», а також моделі «чотирьохланкової спіралі», що включає до інноваційної взаємодії громадянське суспільство. Зокрема, в Данії реалізується програма «InnoBooster», яка надає гранти підприємствам на розвиток соціальних інновацій, орієнтованих на вирішення суспільних проблем [143].

Ще однією країною з високорозвиненою інноваційною екосистемою є Фінляндія. Протягом останніх десятиліть вона демонструє стабільно високі показники інноваційної активності бізнесу, обсягів експорту високотехнологічної продукції, рівня витрат на НДДКР (3,2 % ВВП у 2019 році) [142]. Ключовими чинниками інноваційного успіху Фінляндії є системність та послідовність державної політики, розвинена дослідницька інфраструктура, тісні зв'язки між наукою та бізнесом.

Важливу роль у фінській інноваційній системі відіграє мережа державних агенцій та фондів, які забезпечують фінансову та організаційну підтримку інноваційної діяльності. Зокрема, Фінське агентство фінансування інновацій (Tekes) щорічно інвестує близько 600 млн євро у НДДКР та інноваційні проекти компаній [129]. Агентство надає гранти та пільгові кредити на проведення

досліджень, створення прототипів, масштабування бізнесу, а також здійснює експертизу та відбір найбільш перспективних проектів. При цьому фінансування надається на конкурсній основі та передбачає обов'язкове співфінансування з боку бізнесу.

Успішним прикладом розбудови інноваційної інфраструктури у Фінляндії є мережа науково-технологічних парків, які функціонують у більшості університетських міст. Найбільший з них – науковий парк «Otanietmi» в м. Еспоо, який об'єднує понад 800 компаній та організацій [150, с. 120-121]. Парк пропонує резидентам сучасні офісні та лабораторні приміщення, доступ до дослідницького обладнання та сервісів, можливості для нетворкінгу та обміну знаннями. На його базі діє низка акселераційних та інкубаційних програм, коворкінг-просторів, центрів трансферу технологій. Завдяки цьому парк став центром тяжіння для інноваційних компаній, стартапів, інвесторів з усього світу.

При розробці політики стимулювання інноваційного бізнесу в Україні корисним може бути також досвід країн Центральної та Східної Європи, які мають подібні стартові умови та виклики. Зокрема, цікавим є кейс Естонії – країни, яка за відносно короткий період спромоглася побудувати потужну ІТ-індустрію та цифрову економіку. Ключову роль у цьому відіграли послідовні зусилля держави щодо створення сприятливого середовища для розвитку технологічних компаній та стартапів [189].

Однією з найбільш успішних ініціатив естонського уряду став запуск програми е-резидентства, яка дозволяє іноземним підприємцям дистанційно зареєструвати та вести бізнес в Естонії, користуватись її цифровими публічними послугами. Завдяки прозорим та простим процедурам відкриття рахунків, сплати податків, звітування в онлайн-форматі Естонія стала привабливою локацією для запуску стартапів з усього світу. Станом на 2021 рік країна налічує понад 80 тис. е-резидентів зі 170 країн, які створили більше 15 тис. компаній. Це дозволило залучити додаткові інвестиції, знання та людський капітал в інноваційну екосистему країни. Іншим дієвим інструментом підтримки стартапів в Естонії є програма Startup Visa, що надає спрощений доступ до посвідки на

проживання для іноземних підприємців, які хочуть заснувати бізнес на території країни. Візу можуть отримати засновники стартапів, співробітники та їхні родини за умови наявності інноваційної ідеї та бізнес-плану. Програма також передбачає менторську підтримку та консультації з питань ведення бізнесу в Естонії. Такий підхід дозволив залучити в країну талановитих підприємців з усього світу, збагатити місцеву стартап-спільноту новими ідеями та компетенціями.

Ще одним прикладом успішної розбудови інноваційної екосистеми є досвід Польщі. Ключовим драйвером інноваційного розвитку країни стали потужні науково-технологічні парки, які об'єднують високотехнологічні компанії, стартапи, дослідницькі центри та університети. Яскравим прикладом такої синергії є Вроцлавський технологічний парк, створений у 1998 році за моделлю потрійної спіралі (влада-наука-бізнес). Парк надає резидентам сучасну інфраструктуру (офіси, лабораторії, виробничі приміщення), послуги з акселерації бізнесу, трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності. На його базі функціонує низка кластерів у сферах ІТ, автоматизації, біотехнологій [197].

Важливу роль у розвитку інновацій у Польщі відіграють також регіональні програми підтримки підприємництва, які реалізуються за фінансування ЄС. Зокрема, Малопольська область запровадила інноваційні ваучери для малого та середнього бізнесу на суму до 200 тис. злотих (близько 50 тис. дол. США). Ваучери можна використати на замовлення НДДКР, розробку нового продукту чи послуги, консалтингові послуги, патентування тощо. Цікаво, що окрім технологічних інновацій, програма підтримує також соціальні та організаційні інновації. Це дозволило розширити коло бенефіціарів та стимулювати інноваційну активність у традиційних секторах економіки регіону. Інноваційні ідеї окремих держав членів ЄС відображено на рис. 1.11.

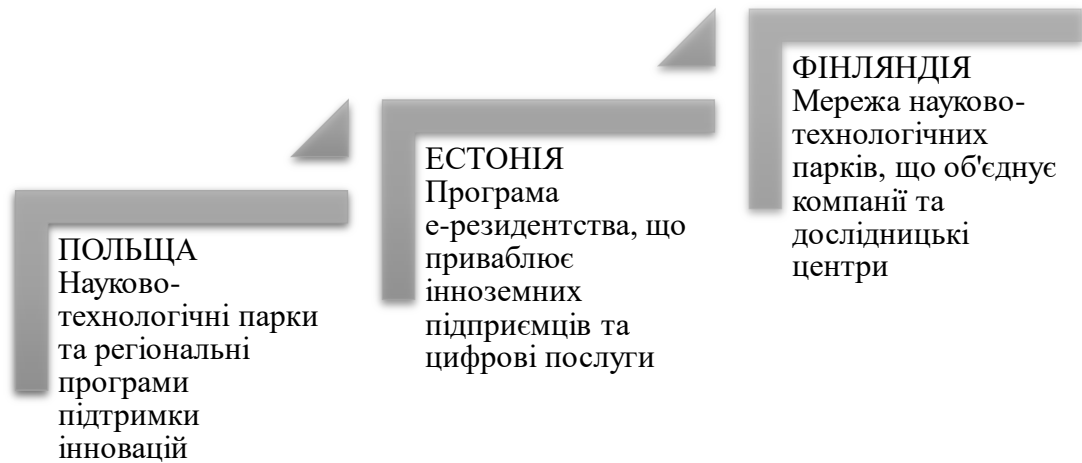


Рис. 1.11. Інноваційні ідеї окремих держав членів ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [150; 189; 197].

Окремої згадки заслуговують зусилля європейських держав щодо захисту та комерціалізації інтелектуальної власності як основи інноваційної економіки. В ЄС функціонує єдина патентна система, що забезпечує отримання уніфікованого патенту, який діє на території всіх держав-членів. Діють спеціальні патентні суди та процедури для захисту інтересів правовласників. Активно просувається ідея відкритих патентів та ліцензій, що дозволяє прискорити дифузію інновацій в економіці. Запроваджуються інструменти підтримки патентування для малого і середнього підприємництва та університетів, зокрема через механізми державної компенсації патентних зборів [172].

Нарешті, невід'ємною складовою інноваційної політики в ЄС є розвиток цифрової економіки та суспільства. В рамках ініціативи «Цифровий єдиний ринок» реалізується комплекс заходів щодо усунення регуляторних бар'єрів та створення сприятливих умов для впровадження цифрових інновацій. Зокрема, активно стимулюється впровадження цифрових технологій в промисловості в рамках концепції «Індустрія 4.0». В Німеччині прийнята національна стратегія високотехнологічного розвитку «High-Tech Strategy 2025», що передбачає підтримку цифровізації бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей тощо [133].

Таким чином, аналіз досвіду країн ЄС у сфері державної підтримки інновацій демонструє наявність системного підходу, що охоплює широкий спектр стимулюючих механізмів на різних етапах інноваційного процесу. При збереженні національної специфіки, спільними пріоритетами виступають фінансування НДДКР, фінансова підтримка інноваційних проєктів, розбудова інноваційної інфраструктури, кооперація науки та бізнесу, активізація державно-приватного партнерства, розвиток інноваційного потенціалу малого та середнього бізнесу, стимулювання соціальних та цифрових інновацій. Цей позитивний досвід може слугувати важливим орієнтиром для вдосконалення вітчизняної інноваційної політики в контексті інтеграції до ЄС.

Окрім держав-членів Європейського Союзу, беззаперечним лідером у сфері інновацій являються Сполучені Штати Америки, що значною мірою обумовлено ефективною моделлю державної підтримки науково-технологічного розвитку. Американська інноваційна система характеризується органічним поєднанням потужної фундаментальної дослідницької бази, динамічного підприємницького середовища та гнучкої регуляторної політики, орієнтованої на комерціалізацію знань [157].

Ключовим пріоритетом інноваційної політики США є підтримка передових досліджень та розробок, які закладають основу для проривних інновацій. Федеральний уряд є найбільшим спонсором НДДКР, забезпечуючи близько 30% загальних витрат на ці цілі. При цьому основна частина бюджетних коштів спрямовується на фінансування фундаментальної науки через спеціалізовані агентства – Національний науковий фонд (NSF), Національні інститути здоров'я (NIH), Управління перспективних дослідницьких проєктів Міністерства оборони (DARPA) та ін. [128].

Характерною рисою американської моделі є тісна кооперація держави, академічного та промислового секторів у здійсненні НДДКР. Університети та федеральні лабораторії виступають ключовими центрами продукування нових знань, тоді як приватні компанії відіграють провідну роль у їх комерційному освоєнні. При цьому держава активно стимулює трансфер технологій від науки

до бізнесу через різноманітні механізми – ліцензування патентів, створення спільних дослідницьких центрів, програми коопераційних досліджень тощо. Знаковим у цьому плані став закон Бея-Доула (1980), який надав університетам та лабораторіям права інтелектуальної власності на розробки, створені за рахунок федерального фінансування [169, с. 110].

Іншою особливістю США є розвинена система венчурного фінансування інноваційних проєктів. Хоча безпосередня участь держави на цьому ринку порівняно невелика, федеральний та місцеві уряди відіграють важливу роль у його розбудові. Зокрема, через Адміністрацію малого бізнесу (SBA) надаються державні гарантії за кредитами малим інноваційним фірмам. Програми SBIR (Small Business Innovation Research) та STTR (Small Business Technology Transfer) передбачають цільове виділення федеральними агентствами фіксованої частки бюджету на фінансування НДДКР, що здійснюються малим бізнесом самостійно або у партнерстві з неприбутковими дослідницькими інститутами [169, с. 101].

США є першопрохідцем у використанні податкових стимулів інноваційної діяльності. Ще з 1981 року тут запроваджено федеральний податковий кредит на НДДКР, який передбачає можливість зменшення оподаткованого прибутку на 20% приросту кваліфікованих витрат на дослідження та розробки порівняно з базовим рівнем. Паралельно більшість штатів мають власні податкові пільги на окремі науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Також застосовується прискорена амортизація дослідницького обладнання, відстрочення оподаткування доходів венчурних фондів, пільговий режим оподаткування дивідендів та приросту капіталу [128].

Ще однією характерною рисою американської інноваційної політики є її селективність та цільова орієнтація на пріоритетні напрями. Федеральний уряд регулярно визначає ключові технології, розвиток яких має критичне значення для національної безпеки та конкурентоспроможності. До них традиційно належать інформаційно-комунікаційні технології, біотехнології, нанотехнології, передові виробничі технології, альтернативна енергетика тощо. Під ці

пріоритети формуються спеціальні державні програми з відповідним фінансуванням, організаційною підтримкою, залученням приватного бізнесу.

Окремим потужним драйвером інноваційного розвитку є військово-промисловий комплекс США. Міністерство оборони через свої дослідницькі структури здійснює масштабні інвестиції у передові оборонні НДДКР, які часто призводять до проривів, що знаходять широке застосування і в цивільному секторі. Такі інновації як Інтернет, GPS, композитні матеріали, штучний інтелект первісно зароджувалися саме у військових лабораторіях. При цьому, Пентагон активно кооперується з бізнесом і університетами через різноманітні моделі держзамовлень, грантів, державно-приватного партнерства [169, с. 101].

Важливим фокусом регуляторної політики США є підтримка інноваційного підприємництва та технологічних стартапів. Це реалізується через розгалужену мережу бізнес-інкубаторів та акселераторів, менторські програми, освітні курси, інформаційно-консультативні сервіси тощо. Знаковою є роль кластера Кремнієвої долини як глобального центру інноваційної екосистеми, де сконцентровані провідні технологічні компанії, дослідницькі центри, венчурні фонди. Уряди різних рівнів докладають значних зусиль для культивування аналогічних інноваційних хабів по всій країні, як наприклад нью-йоркський «Silicon Alley» чи «Бостонський маршрут 128» [131].

Для стимулювання інновацій США активно використовують інструменти державних закупівель. Федеральний уряд є найбільшим покупцем високотехнологічної продукції, формуючи значний попит на інновації. При цьому поширеною є практика застосування інноваційних держзамовлень, коли перед бізнесом ставиться завдання розробити інноваційне рішення під конкретну суспільну потребу. Також діють спеціальні правила закупівель, що надають преференції для інноваційних підприємств, переважно серед малого та середнього бізнесу, зокрема запроваджена обов'язкова квота на закупівлі у таких підприємств [169].

Державні структури США відіграють важливу роль у розбудові фізичної та цифрової інфраструктури, необхідної для інноваційного розвитку. Уряд

здійснює значні інвестиції у модернізацію транспортної системи, енергетичних мереж, інформаційно-комунікаційних технологій. Окрема увага приділяється розвитку цифрової економіки, зокрема через ініціативи щодо розгортання широкосмугового Інтернету, стимулювання ІТ-сектору, підтримки цифровізації бізнесу та державних послуг. Оновлення інфраструктури розглядається як важливий чинник національної конкурентоспроможності та драйвер попиту на інновації.

США демонструють послідовну політику щодо захисту прав інтелектуальної власності як основи інноваційної економіки. Американська патентна система вважається однією з найбільш розвинених у світі, забезпечуючи надійну охорону винаходів та стимулюючи їх комерціалізацію. Поряд із «класичними» патентами на технологічні рішення, допускається патентування комп'ютерних програм, бізнес-методів, біотехнологічних розробок. Також діє спрощена процедура отримання патентів для невеликих підприємств та індивідуальних винахідників. Інтереси правовласників надійно захищаються через спеціалізовані патентні суди [160].

Нарешті, невід'ємним елементом інноваційної стратегії США є розвиток людського капіталу. Американська система вищої освіти традиційно вважається взірцем підготовки висококваліфікованих кадрів для інноваційної економіки. При цьому, держава здійснює масштабні інвестиції у розвиток STEM-освіти (наука, технології, інженерія, математика), субсидує професійне навчання та перекваліфікацію працівників, реалізовує спеціальні візові програми для залучення іноземних талантів [157].

Таким чином, американська модель державного регулювання інновацій характеризується послідовною орієнтацією на технологічне лідерство, розвиненим інструментарієм прямої та непрямой підтримки, тісними зв'язками між наукою та бізнесом, розбудовою потужної інфраструктурної та кадрової бази. Разом з тим, головна роль держави полягає у формуванні оптимальних рамкових умов для розкриття інноваційної активності приватного сектору через поєднання стимулів, партнерства та стратегічного цілепокладання.

Резюмуючи, зазначимо, що інноваційна модель США стала результатом тривалої еволюції та цілеспрямованих зусиль держави щодо створення максимально сприятливого середовища для перетворення нових знань у конкурентоспроможні продукти та послуги. Безумовно, повне копіювання цього досвіду навряд чи можливе з огляду на унікальність американських інституційних, ресурсних та ментальних передумов. Але окремі елементи цієї моделі – розвинена дослідницька база, тісна кооперація науки та бізнесу, культ інноваційного підприємництва, цільова підтримка проривних технологій – цілком можуть бути адаптовані до українських реалій.

Хоча США та ЄС залишаються беззаперечними лідерами інноваційного розвитку, цікавий досвід державної підтримки інновацій демонструють й інші розвинені країни світу. Зокрема, на особливу увагу заслуговують інноваційні моделі «азійських тигрів» – Японії, Південної Кореї, Сінгапуру, Тайваню.

Японія вибудувала потужну інноваційну систему, засновану на лідерстві великих корпорацій та активній ролі держави. Міністерство економіки, торгівлі та промисловості (METI) відіграє ключову роль у визначенні довгострокових технологічних пріоритетів, під які формуються масштабні національні проєкти із залученням промислових гігантів. Активно застосовується модель «адміністративного управління» інноваціями, коли держава через систему формальних та неформальних важелів стимулює та координує науково-дослідницьку роботу в корпоративному секторі. Окрім прямого бюджетного фінансування, використовуються непрямі інструменти – податкові пільги, прискорена амортизація, субсидування кредитів на технологічне переозброєння [182].

Південна Корея за історично короткий період зуміла увійти до клубу інноваційних лідерів завдяки продуманій стратегії технологічного розвитку. Роль головного драйвера інновацій тут відіграють потужні багатопрофільні конгломерати «Samsung», «LG», «Hyundai». Держава надає їм всебічну підтримку через пільгові кредити, податкові стимули, інфраструктурне забезпечення, при цьому жорстко контролюючи результати інноваційної

діяльності. Особливий акцент робиться на розвиток людського капіталу – завдяки масованим інвестиціям в освіту Корея досягла одного з найвищих рівнів інженерно-технічної підготовки кадрів. Так, великі підприємства та бізнес-гіганти фактично «вирощують» власні кадри ще на стадії їх навчання в університетах та надають їм реальну можливість бути залученими до стажування та практичної реалізації власних інноваційних [158].

Сінгапур, попри дефіцит власної наукової бази, зумів стати глобальним інноваційним хабом завдяки продуманій відкритій моделі. Основою інноваційної стратегії країни є залучення провідних зарубіжних високотехнологічних транснаціональних корпорацій (ТНК) та дослідницьких центрів через створення сприятливих податкових, інфраструктурних, регуляторних умов. При цьому значні зусилля докладаються до трансферу технологій та локалізації НДДКР силами національного бізнесу. Уряд активно інвестує у розбудову індустріальних та технологічних парків, підтримку стартапів у пріоритетних кластерах – біотехнології, електроніці, цифрових послугах.

Значний інтерес представляє досвід інноваційного розвитку Ізраїлю. Незважаючи на перманентні політичні виклики, ця невелика країна змогла побудувати одну з найбільш динамічних інноваційних екосистем у світі. Ключовими чинниками успіху стали значні державні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (4,5% ВВП – найвищий показник у світі), тісна кооперація оборонного сектору з цивільними розробками, ефективна система трансферу університетських технологій, культивування технологічного підприємництва [155].

Ключовим елементом ізраїльської екосистеми є програма *Yozma*, започаткована урядом у 1993 році [193]. Її суть полягала у створенні державного фонду фондів з капіталом 100 млн дол., який інвестував кошти у приватні венчурні фонди на умовах співфінансування з боку міжнародних інвесторів. Завдяки цьому вдалося залучити в країну значний обсяг іноземного венчурного капіталу, сформувати розгалужену мережу фондів та забезпечити доступ

стартапів до фінансових ресурсів. Протягом п'ятирічного періоду реалізації програми кількість стартапів в Ізраїлі зросла з 200 до 1500, а сукупний обсяг венчурних інвестицій – до 1 млрд дол. на рік [155].

Іншою важливою складовою ізраїльської інноваційної політики є програми підтримки трансферу технологій та комерціалізації наукових розробок. Зокрема, з 2002 року діє програма «Magneton», яка надає грантове фінансування спільним проектам промислових компаній та наукових установ з комерціалізації технологій [193]. Розмір гранту може сягати 85 % вартості проекту та не підлягає поверненню в разі його успішної реалізації. Це стимулює бізнес інвестувати у доведення наукових розробок до ринкового продукту та масштабувати його на глобальному ринку.

Варто відзначити, що важливу роль у розвитку інноваційної екосистеми Ізраїлю відіграє Управління головного вченого (OCS) – спеціалізований урядовий орган, який відповідає за розробку та реалізацію інноваційної політики. До його функцій належить адміністрування державних програм підтримки інновацій, формування технологічних пріоритетів, просування міжнародного науково-технічного співробітництва. OCS підпорядковується Міністерству економіки та тісно взаємодіє з бізнес-асоціаціями, науковими установами, венчурними фондами, що забезпечує узгодженість дій всіх учасників інноваційного процесу.

Заслуговує на увагу канадська модель стимулювання інновацій, яка робить ставку на пріоритетну підтримку малого та середнього бізнесу. Під егідою Національної дослідницької ради реалізується Програма сприяння промисловим дослідженням (IRAP), яка надає малим та середній підприємствам гранти та консультативну підтримку на доринковій стадії розробки інновацій. Корпорація «Банк розвитку бізнесу» забезпечує стартапи та інноваційно активні компанії доступним кредитуванням. Значну роль відіграють регіональні агентства розвитку, які опікуються розбудовою інноваційних кластерів на місцевому рівні [155].

Цікавим є досвід скандинавських країн, що займають лідируючі позиції в міжнародних інноваційних рейтингах. Їх успіхи значною мірою обумовлені застосуванням інклюзивної моделі інноваційного розвитку, що поєднує стратегічну роль держави з широким залученням соціальних партнерів. Так, у Норвегії при Раді з досліджень та інновацій працюють узгоджувальні комітети із представників бізнесу, профспілок, експертних груп, які визначають консенсусні пріоритети технологічного розвитку країни. Також, у Норвегії високі державні витрати на НДДКР (3,4% ВВП), що поєднуються із розвиненою мережею трансферу технологій між університетами та підприємствами, насамперед через створення спеціалізованих посередницьких інституцій – наукових парків та інноваційних офісів [186].

На завершення, варто звернути увагу на інноваційну політику динамічних азійських економік – Китаю та Індії, які поступово перетворюються на впливових гравців глобального ринку високих технологій. Китай реалізує амбітну стратегію інноваційного прориву, яка передбачає як масштабну державну підтримку власних науково-дослідних робіт, так і активне залучення іноземних технологій через механізми трансферу, локалізації виробництв, викупу високотехнологічних компаній. Індія, у свою чергу, робить ставку на розвиток сфери інформаційних технологій та програмного забезпечення, створюючи сприятливі умови для аутсорсингу ІТ-послуг з боку провідних західних корпорацій, основним стимулом для яких є пошук нових економічно вигідних партнерських відносин [180].

З метою узагальнення світового досвіду державного регулювання інноваційного розвитку ключові моделі інноваційної політики провідних країн систематизовано у таблиці 1.4, яка дозволяє виокремити їх характерні особливості та інструменти впливу.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей підтримки інноваційного розвитку в провідних країнах світу

Країна/регіон	Ключова модель	Основні інструменти	Особливості	Результат
ЄС	Системна інноваційна політика	Horizon Europe, Green Deal, підтримка МСП	Інтеграція науки, бізнесу та держави	Стабільний розвиток
США	Ринково-орієнтована модель	SBIR, податкові стимули, венчурний капітал	Домінування приватного сектору	Технологічне лідерство
Японія	Державне стратегічне управління	МЕТІ, національні проекти	Координація держави і корпорацій	Модернізація
Південна Корея	Корпоративно-державна модель	Пільгові кредити, освіта	Фокус на корпораціях	Швидкий прорив
Ізраїль	Стартап-екосистема	Yozma, гранти	Сильна венчурна система	Інноваційна активність
Китай	Державне стимулювання	Субсидії, програми	Активна роль держави	Технологічне зростання

Джерело: розроблено автором на основі [153; 155; 158; 169; 180].

Можна констатувати, що найбільш успішні країни-інноватори мають цілісні та динамічні інноваційні екосистеми, які спираються на екосистемні драйвери інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних змін:

цільова фінансова підтримка НДДКР та інновацій з широким набором інструментів (гранти, субсидії, пільгові кредити, податкові стимули);

розбудова якісної інноваційної інфраструктури (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори та акселератори, центри трансферу технологій);

стимулювання кооперації між наукою та бізнесом, розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері;

забезпечення доступу інноваційних компаній до фінансування на всіх стадіях розвитку (насамперед венчурного капіталу);

формування сприятливого ділового клімату та регуляторного середовища для інноваційної діяльності;

наявність спеціалізованих інститутів розвитку для управління інноваційними процесами.

Україні доцільно творчо використати цей досвід при розбудові власної моделі інноваційного розвитку з урахуванням національної специфіки та доступних ресурсів. Важливо забезпечити системність, послідовність та довгостроковість державної інноваційної політики, її орієнтацію на підтримку всіх стадій інноваційного циклу.

Підсумовуючи, також слід звернути увагу на наявність суттєвих відмінностей в інноваційних стратегіях розвинених країн світу, обумовлених специфікою їх інституційного середовища, промислової структури, ресурсної бази. Водночас спільною рисою успішних практик є проактивна роль держави у забезпеченні рамкових та стимулюючих умов для розкриття креативного потенціалу та креативної економіки через поєднання механізмів фінансування, фіскального заохочення, інфраструктурної та інституційної підтримки, стратегічної координації [120]. При цьому, формат та масштаб державної інтервенції варіюється від прямого адміністративного управління інноваціями до непрямого регулювання через створення сприятливого бізнес-клімату, а також значно різняться в виборі пріоритетних напрямків такої підтримки, враховуючи при цьому, історичні, національні, політичні та територіальні особливості окремих регіонів та країн світу.

Підсумовуючи огляд зарубіжного досвіду підтримки інноваційного розвитку, слід підкреслити його важливе еталонне значення для України. Попри унікальність історичних передумов та ресурсних можливостей кожної країни, ключові закономірності та принципи ефективної інноваційної політики мають універсальний характер. Це активна роль держави у визначенні стратегічних пріоритетів, розбудові дослідницької інфраструктури, стимулюванні кооперації

науки та бізнесу, забезпеченні багатоканального фінансування інновацій, культивуванні інноваційного підприємництва. При цьому, конкретний інструментарій та формат взаємодії держави і ринку може гнучко адаптуватися до національної специфіки [70].

Ключовим викликом для України залишається не стільки пошук оптимальної комбінації регуляторних підходів, апробованих у світовій практиці, скільки забезпечення реальної імплементації задекларованих механізмів підтримки інновацій, подолання інституційних пасток та ментальних стереотипів, що гальмують інноваційний поступ. Відтак пріоритетом державної політики має стати не механічне копіювання успішних закордонних практик, а кропітка робота з розбудови цілісної національної інноваційної екосистеми, адекватної викликам постіндустріальної епохи та глобальної технологічної конкуренції. Лише у такий спосіб Україна зможе реалізувати свій інноваційний потенціал та посісти гідне місце у світовому економічному просторі.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення поняття «інновації» в економічній науці. Узагальнюючи існуючі визначення, виокремлено три ключові ознаки інновацій: новизна; практична застосовність; корисний ефект. Урахування зазначених аспектів дозволяє системно оцінити роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку, що обумовлює доцільність їх структуризації за основними ознаками та результатами впровадження. Сформульовано визначення інновації як розроблення, впровадження та комерціалізацію якісних соціально корисних принципово нових продуктів, послуг, технологій, методів управління, впровадження яких забезпечує економічні, соціальні, екологічні та інші вигоди в умовах управління змінами, розвитку креативної економіки знань та посилення трансферу технологій. У свою чергу поняття «інноваційний розвиток» характеризується як складно-динамічний процес системних якісних та кількісних управлінських змін у

підприємстві, заснованих на акселерації та дифузії інновацій, конвергенції або синергії технологічних процесів, активної крос-секторальності при платформізації адаптивних бізнес-моделей, що стимулює венчурізацію, інтелектуалізацію та інноваційну інклюзивність бізнесу.

2. Доведено, що ефективне використання інструментів та механізмів державного впливу в процесі програмно-цільового регулювання здатне надати необхідний імпульс інноваційному розвитку та відкрити нові можливості зростання для бізнесу. Узагальнені впливи інновацій на конкурентоспроможність, експортоорієнтованість, гнучкість та адаптивність підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища; формування галузевої структури економіки. Систематизовані основні та додаткові індикатори моніторингу та аналітичного спостереження за інноваційним розвитком підприємництва в контексті державного регулювання у періоди змін, такі як дискреційність, комплаєнсність, транспарентність, рецесія, партисипативність, сек'юритизація. Представлена система ефектів від інноваційної діяльності за рівнями економіки та принципи державного впливу в умовах змін, зокрема емерджентність інноваційного процесу, сек'юритизація інституціональної матриці, конвергенція стейкхолдерів ринку, програмно-цільова інтероперабельність, селекція стартап-проектів. Доведено, що ефекти від інноваційної діяльності вирішальною мірою залежать від узгоджених зусиль держави, бізнесу та академічного середовища.

3. Представлено системну парадигму, яка розглядає інноваційний розвиток підприємства як складну відкриту систему, що функціонує під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Узагальнено ключові підходи, методи та інструменти, що застосовуються для аналізу інноваційного розвитку підприємства, зокрема теоретико-методичні підходи, аналітичні методи, кількісні методи, якісні методи, прогностичні інструменти. Акцентовано увагу на компаративному підході до порівняння світового досвіду та українських реалій, а також методу форсайту і сценарного планування. З позицій розвитку підприємства доведено, що державне регулювання має забезпечувати

позитивні синергетичні ефекти, сприяти продуктивній взаємодії та координації всіх учасників інноваційної екосистеми (науки, бізнесу та держави), що є можливим через застосування зокрема методики дизайн-мислення, урахування часової динаміки інноваційних процесів та концепції поліцентричного управління.

4. Запропонована концептуальна теоретико-методична основа формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін, в методичному ядрі якої домінують всеосяжний аналітичний контур дослідження, адаптивна архітектура методичної підтримки, інституційна оркестрація та максимальна залученість, інноваційна резильєнтність підприємництва. Дане ядро розроблено на концепціях Triple Helix, відкритих інновацій, форсайту, інноваційних екосистем. Екзогенними драйверами змін в авторській розробці є: цифровізація, глобалізація, технологічна трансформація, євроінтеграція, а імеративами інноваційного руху: оркестрація, коеволюція, інтероперабельність, резильєнтність. Інструментами реалізації запропонованого механізму є: програмно-цільове регулювання, державно-приватне партнерство, адаптивне проектування, технологічне брокерство, інноваційна акселерація, капіталізація знань, екосистемна інтеграція. Форсайтними атракторами інноваційного розвитку відповідно визначені: креативна економіка, інноваційна привабливість, професійний розвиток, якісна освіта, екосистемна зрілість, стале економічне зростання, технологічний суверенітет.

5. Розглянуто глобальні практики та екосистемні драйвери інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних змін з огляду на євроінтеграційні процеси нашої держави, повоєнне відновлення та необхідність імплементації кращих практик інноваційної політики. Визначено, що попри національні відмінності, в цілому європейський підхід характеризується системністю, послідовністю та значною диверсифікацією інструментів підтримки інновацій та залучення людського капіталу, американський – на постійній актуалізації інноваційної політики та державному стимулюванні, азійський – на технічному розвитку та інноваційних технологіях. Досліджено

можливості впровадження «Катапульт центрів» як інституційних драйверів інноваційного розвитку підприємництва; системи захисту та комерціалізації інтелектуальної власності як основи інноваційної економіки; розвитку цифрової економіки та суспільства.

6. Доведено, що найбільш успішні країни-інноватори мають цілісні та динамічні інноваційні екосистеми, які спираються на екосистемні драйвери інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних змін: цільова фінансова підтримка НДДКР та інновацій з широким набором інструментів (гранти, субсидії, пільгові кредити, податкові стимули); розбудова якісної інноваційної інфраструктури (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори та акселератори, центри трансферу технологій); стимулювання кооперації між наукою та бізнесом, розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері; забезпечення доступу інноваційних компаній до фінансування на всіх стадіях розвитку (насамперед венчурного капіталу); формування сприятливого ділового клімату та регуляторного середовища для інноваційної діяльності; наявність спеціалізованих інститутів розвитку для управління інноваційними процесами.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [117; 120].

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

2.1. Інституційно-регуляторні детермінанти інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами

Інноваційний розвиток підприємств є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Держава відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища для інноваційної діяльності бізнесу через формування відповідної політики, законодавства та інституційної інфраструктури. Саме тому аналіз пріоритетів та інструментів державної інноваційної політики як зовнішніх чинників розвитку підприємств є актуальним завданням.

Варто враховувати, що сучасна модель державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва в Україні формується в умовах повномасштабної війни, що суттєво трансформує як пріоритети державної політики, так і можливості її реалізації. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на потреби сектору безпеки та оборони, що обмежує фінансування науково-дослідної та інноваційної діяльності. Одночасно зростає попит на інновації у сферах оборонно-промислового комплексу, цифрових технологій, кібербезпеки та енергетики.

У таких умовах державна інноваційна політика набуває нових функцій, пов'язаних не лише зі стимулюванням економічного розвитку, але й із забезпеченням технологічної стійкості держави. Це зумовлює необхідність адаптації існуючих інструментів регулювання до умов підвищеної невизначеності та ризиків.

Законодавче забезпечення управління інноваційної діяльності є одним з основних напрямів державної політики у цій сфері. В Україні діє низка законів, які регулюють різні аспекти інноваційного процесу, зокрема Закони України «Про інноваційну діяльність» [81], «Про пріоритетні напрями інноваційної

діяльності в Україні» [82], «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [83] тощо. Ці нормативно-правові акти визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності, встановлюють форми стимулювання інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Зокрема, Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Він закріплює основні принципи та напрями державної інноваційної політики, механізми фінансової підтримки та пільгового оподаткування інноваційних проектів [81].

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» визначає правові, економічні та організаційні засади формування й реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в державі. Він спрямований на забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Серед стратегічних пріоритетів, визначених законом були енергетика, машинобудування, нанотехнології, інформаційно-комунікаційні технології тощо [82].

Незважаючи на досить розвинену законодавчу базу у сфері інновацій, її ефективність залишається недостатньою. Як зазначають експерти, проблемами є нестабільність та фрагментарність інноваційного законодавства, його неузгодженість з іншими сферами права (корпоративне, податкове, бюджетне), відсутність дієвих механізмів реалізації задекларованих норм [45]. Тому подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності залишається актуальним завданням державної політики.

Важливим інструментом реалізації державної інноваційної політики є програмно-цільовий метод, який передбачає розробку та виконання державних цілевих програм у сфері наукової та інноваційної діяльності. Зокрема, у 2019 році Уряд України ухвалив Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [84], яка визначає ключові вектори розвитку національної інноваційної екосистеми та заходи щодо їх реалізації.

Стратегія ставить амбітні цілі, такі як збільшення кількості фізичних осіб та суб'єктів господарювання, що займаються винахідництвом, прикладними дослідженнями та науково-технічними розробками до 10 осіб на 1000 населення; підвищення частки інноваційних підприємств у загальній кількості підприємств до 30%, а частки реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції до 10%; збільшення частки експорту наукоємної та інноваційної продукції у структурі експорту товарів і послуг до 15% [84].

Для досягнення цих цілей Стратегія передбачає низку заходів за такими напрямками, як створення сприятливого нормативно-правового поля для інноваторів, розвиток інноваційної інфраструктури, підвищення спроможності локальних інноваційних екосистем, розвиток цифрових інноваційних послуг, стимулювання співпраці між наукою, бізнесом та державним сектором тощо. Наприклад, заплановані ініціативи щодо удосконалення законодавства у сфері венчурного інвестування та інтелектуальної власності, розвитку мережі інноваційних центрів, хабів, акселераторів, запровадження інноваційних ваучерів для малих підприємств, створення онлайн-платформи для комунікації між дослідниками та бізнесом.

Наразі Стратегія перебуває у процесі реалізації і її фактичний вплив ще належить оцінити. Однак сам факт прийняття цього документу є позитивним сигналом щодо посилення уваги держави до питань інноваційного розвитку. Втім, як показує попередній досвід, ефективність державних стратегічних ініціатив значною мірою залежить від наявності належного фінансового забезпечення, дієвих механізмів моніторингу та контролю виконання, а також політичної волі до їх реалізації [95].

Сучасні умови функціонування національної економіки вимагають формування цілісного концептуального підходу до повоєнного інноваційного відновлення підприємств, який би враховував як внутрішні трансформаційні процеси, так і зовнішні виклики, зумовлені глобальною нестабільністю та наслідками військових дій. У цьому контексті інноваційний розвиток виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й базовою передумовою структурної модернізації економіки.

Аналіз сучасних підходів до державного регулювання інноваційної діяльності свідчить про необхідність переходу від фрагментарних рішень до системної моделі, що поєднує інституційні, економічні, управлінські та соціальні складові. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій ключових суб'єктів інноваційного процесу, підвищити ефективність використання ресурсів та створити умови для сталого економічного зростання у повоєнний період.

З огляду на зазначене, доцільним є формування концепції повоєнного інноваційного відновлення підприємств, яка інтегрує ключові елементи інноваційної екосистеми та визначає їх взаємозв'язок у межах єдиного механізму розвитку.

Важливу роль у запропонованій концепції відіграють принципи інноваційного розвитку, серед яких системність, партнерство держави та бізнесу, адаптивність та інклюзивність. Їх дотримання забезпечує формування узгодженої політики розвитку та підвищує ефективність управлінських рішень. Стратегічні пріоритети, зокрема цифровізація, енергоефективність, розвиток оборонно-промислового комплексу та високотехнологічних галузей, визначають ключові напрями концентрації ресурсів і зусиль держави та бізнесу [9, с. 131-132].

Суттєве значення має фінансове забезпечення інноваційного розвитку, що реалізується через систему державних грантів, податкових стимулів, венчурного фінансування та міжнародної підтримки. У поєднанні з розвитком людського

капіталу, який включає освіту, перекваліфікацію та соціальний захист, це створює основу для формування інноваційного потенціалу підприємств [63].

Окрему увагу в концепції приділено інфраструктурному забезпеченню, що охоплює розвиток цифрової інфраструктури, логістичних систем та технологічних парків, а також управлінській трансформації, спрямованій на впровадження відкритих, гнучких та ефективних моделей управління. Взаємодія зазначених елементів посилюється в межах моделі «потрійної спіралі», яка передбачає координацію дій держави, бізнесу та наукової сфери. Напрями повоєнного інноваційного відновлення відображено на рис. 2.1.

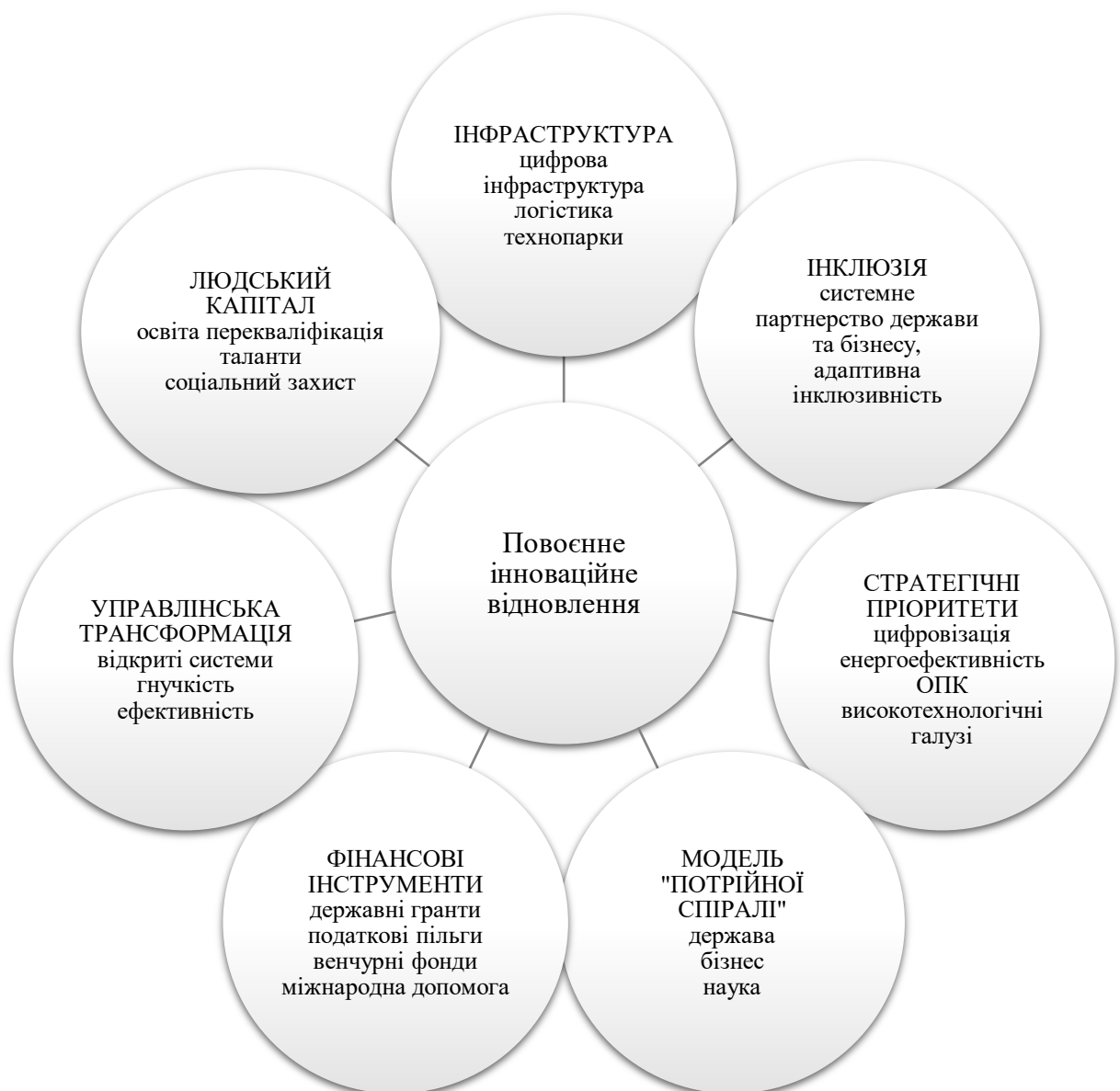


Рис. 2.1. Напрями повоєнного інноваційного відновлення (основні складові)

Джерело: запропоновано автором.

Представлена на рис. 2.1. концепція повоєнного інноваційного відновлення підприємств відображає системну взаємодію ключових складових, що формують основу ефективного функціонування інноваційної моделі розвитку в умовах трансформаційної економіки. Центральним елементом виступає повоєнне інноваційне відновлення, яке інтегрує вплив усіх визначених компонентів та забезпечує їх синергічну взаємодію.

Таким чином, запропонована концепція дозволяє сформувати комплексний підхід до повоєнного інноваційного відновлення підприємств, забезпечуючи узгодженість структурних елементів інноваційної системи та створюючи передумови для довгострокового економічного зростання.

Незважаючи на наявність законодавчого підґрунтя, стратегічних документів та окремих інструментів підтримки інноваційної діяльності, оцінка ефективності державної інноваційної політики потребує використання міжнародно визнаних індикаторів. Одним із найбільш комплексних показників, що характеризує рівень розвитку національної інноваційної системи, є «Global Innovation Index», який щорічно формується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. Даний індекс враховує широкий спектр параметрів, зокрема інституційне середовище, людський капітал, розвиток інфраструктури, рівень розвитку бізнесу, результати створення знань та інноваційної діяльності. Аналіз динаміки позицій України у зазначеному рейтингу дозволяє оцінити результативність державної політики у сфері інноваційного розвитку та визначити ключові тенденції трансформації інноваційного потенціалу країни (рис. 2.2).

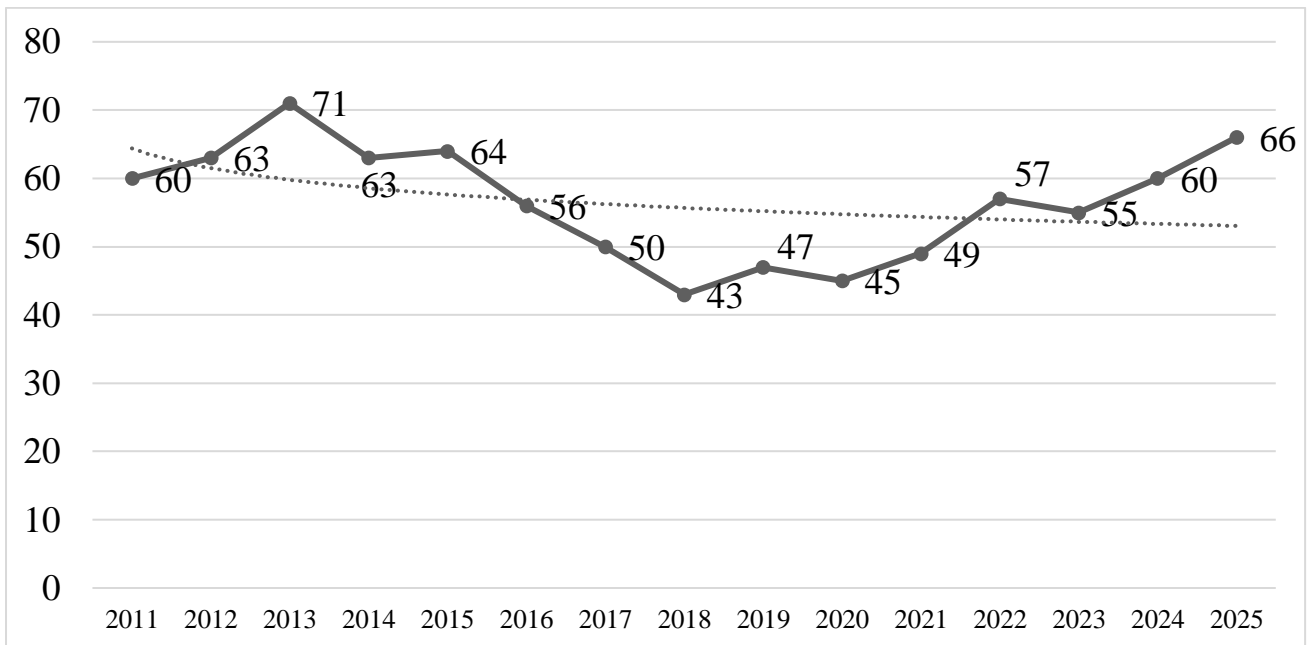


Рис. 2.2. Динаміка позицій України у «Global Innovation Index» у 2011-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [145-147].

Як свідчать дані рис. 2.2, протягом 2011–2018 рр. Україна демонструвала поступове покращення позицій у «Global Innovation Index», піднявшись із 60-го на 43-тє місце, що стало найкращим результатом за весь досліджуваний період. Така позитивна динаміка була зумовлена розвитком людського капіталу, активізацією підприємницької діяльності у сфері інформаційних технологій, зростанням експортного потенціалу високотехнологічних послуг та поступовою інтеграцією до глобального інноваційного простору. Разом з тим після 2018 року рейтингова позиція України характеризувалася нестабільністю. У 2022 році відбулося суттєве погіршення показників внаслідок повномасштабної військової агресії, руйнування частини науково-технологічної інфраструктури, скорочення інвестиційної активності та зростання ризиків для інноваційного бізнесу. Незважаючи на певне покращення у 2023 році, у 2024–2025 рр. спостерігається подальше зниження рейтингових позицій, що свідчить про наявність системних проблем у сфері формування та реалізації державної інноваційної політики.

Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення механізмів державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва, посилення підтримки наукових досліджень, розвитку інноваційної

інфраструктури, стимулювання трансферу технологій та комерціалізації результатів наукової діяльності. В умовах повоєнного відновлення саме інноваційний розвиток має стати одним із ключових драйверів підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її довгострокової резильєнтності.

Важливим критерієм оцінки результативності державної інноваційної політики є рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання, який відображає ступінь залучення бізнесу до процесів створення та впровадження інновацій. Динаміка частки інноваційно активних промислових підприємств України у 2010–2024 рр., відображена на рис. 2.3.

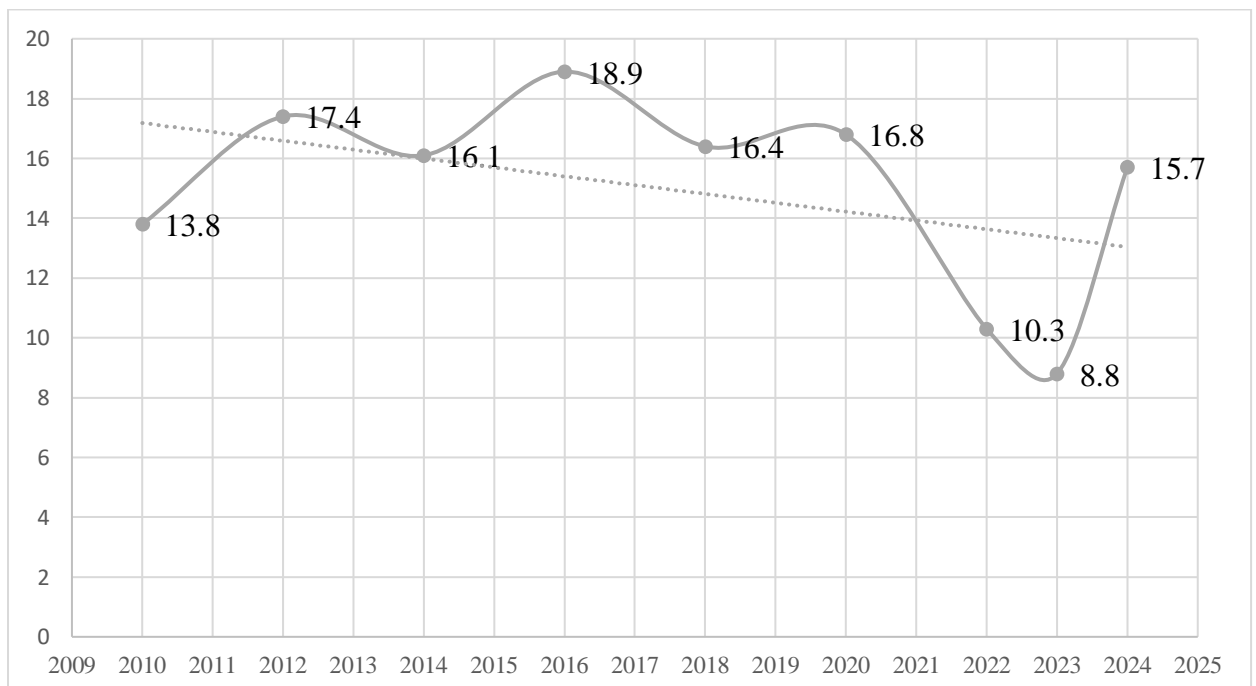


Рис. 2.3. Динаміка частки інноваційно активних промислових підприємств України у 2010–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [28-29; 32].

Наведені дані на рис. 2.3. свідчать про нестійкий характер інноваційної активності вітчизняних підприємств. Незважаючи на окремі періоди зростання, частка інноваційно активних підприємств залишається істотно нижчою за

середньоєвропейський рівень, який перевищує 50%. Особливо різке падіння спостерігалось у 2022–2023 рр.

Однією з ключових проблем інноваційного розвитку України залишається недостатній рівень фінансування науково-дослідної та інноваційної діяльності. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році витрати на виконання наукових досліджень і розробок становили 0,34% ВВП [28-29; 32], що свідчить про критично низький рівень інвестицій у сферу знань. Для порівняння, відповідно до стратегічних орієнтирів Європейського Союзу, закріплених у Стратегія Europe 2020, рекомендований рівень фінансування НДДКР має становити не менше 3% ВВП.

Водночас структура фінансування інноваційної діяльності в Україні характеризується обмеженою роллю держави. Частка бюджетних коштів у загальному обсязі витрат на НДДКР у 2023 році становила близько 36%, що є нижчим показником порівняно з розвиненими країнами, де державне фінансування, як правило, перевищує 50%, виконуючи функцію стабілізуючого та стимулюючого чинника інноваційного розвитку [29, с. 85].

Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в Україні здійснюється через поєднання базового та програмно-цільового фінансування науки, а також через систему грантових, кредитних і податкових інструментів. Зокрема, базове фінансування спрямоване на забезпечення функціонування наукових установ та університетів, тоді як програмно-цільове фінансування реалізується через державні науково-технічні програми. Грантову підтримку забезпечують Національний фонд досліджень України та Фонд розвитку інновацій, а також застосовуються податкові та митні стимули для суб'єктів інноваційної діяльності. Динаміка витрат на НДДКР в Україні та ЄС у 2015–2024 рр., % ВВП відображена на рис. 2.4.

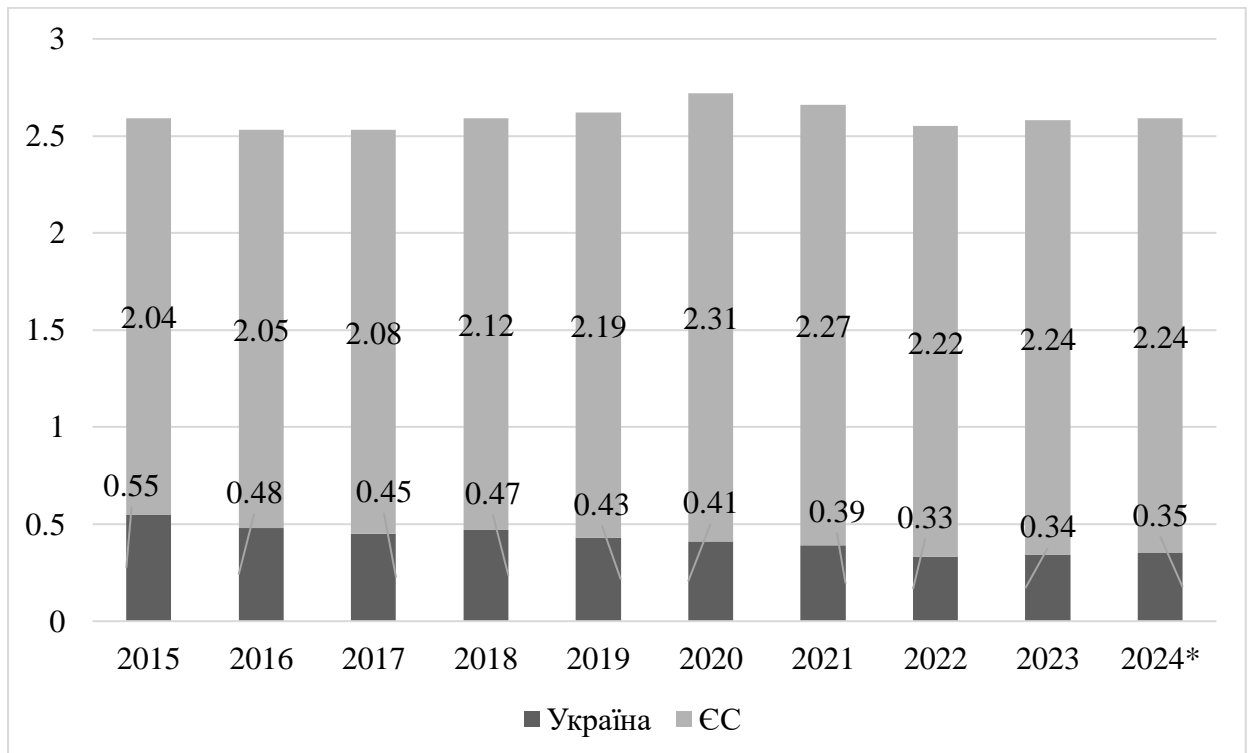


Рис. 2.4. Динаміка витрат на НДДКР в Україні та ЄС у 2015–2024 рр., % ВВП
(*попереднє прогностичне значення)

Джерело: сформовано автором на основі [141-142; 199]

Разом з тим, існуючий обсяг фінансування не відповідає масштабам викликів повоєнного відновлення, що обумовлює необхідність посилення державної участі у формуванні інноваційної моделі розвитку економіки.

Сформований дисбаланс у фінансуванні інноваційної діяльності обумовлює низьку інтенсивність технологічного оновлення підприємств та обмежує їх здатність до масштабування інноваційних рішень. За таких умов інноваційна активність бізнесу значною мірою залежить від зовнішніх джерел підтримки, зокрема міжнародної допомоги та приватного капіталу. Це свідчить про необхідність посилення ролі держави як стратегічного інвестора в інноваційний розвиток.

Порівняльний аналіз свідчить про суттєве відставання України за ключовими параметрами фінансування інноваційної діяльності, що обмежує можливості формування конкурентоспроможної інноваційної економіки.

Отримані результати свідчать про необхідність більш детального аналізу інструментів фінансового стимулювання інноваційної діяльності та їх ефективності в умовах сучасної економіки. Оцінка ефективності інструментів державної підтримки інноваційної діяльності в Україні відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності інструментів державної підтримки інноваційної діяльності в Україні

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки	Оцінка ефективності
Державні гранти	Безповоротне фінансування НДДКР	Підтримка науки	Обмежені обсяги	Низька–середня
Податкові пільги	Зменшення податкового навантаження	Стимулює бізнес	Складне адміністрування	Середня
Пільгове кредитування	Здешевлення фінансування	Доступ до капіталу	Бюрократія	Середня
Державні програми	Комплексна підтримка	Системність	Формальність реалізації	Низька
Венчурне фінансування	Інвестиції у стартапи	Високий потенціал	Слабкий розвиток	Низька

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Однак рівень та ефективність використання цих інструментів фінансового стимулювання інновацій в Україні залишається недостатнім. Фінансування наукової та науково-технічної діяльності з державного бюджету здійснюється переважно на основі коротко- та середньострокових бюджетних програм, без чітких довгострокових орієнтирів та стратегічних пріоритетів [36, с. 28]. Критеріями відбору проектів для фінансування часто виступають не показники інноваційності та економічної ефективності, а формальні вимоги та суб'єктивні чинники [106]. Складні процедури адміністрування та звітності щодо використання бюджетних коштів створюють додаткові бар'єри для отримувачів грантів та пільг.

Тому вдосконалення системи фінансування інноваційної діяльності залишається одним з пріоритетних напрямів державної політики. Перспективними заходами у цій сфері експерти вважають запровадження стратегічного планування бюджетних видатків на інновації на 3-5 років вперед, перегляд процедур та критеріїв відбору інноваційних проектів, спрощення механізмів адміністрування та звітності щодо використання коштів, розширення інструментів податкового стимулювання інноваційних інвестицій, активне залучення приватного та іноземного капіталу у високотехнологічні сфери [50].

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності безпосередньо впливає на кадровий потенціал науки та інновацій. Тому важливим індикатором ефективності державної інноваційної політики є динаміка чисельності працівників, залучених до виконання наукових досліджень і розробок (рис. 2.5.).

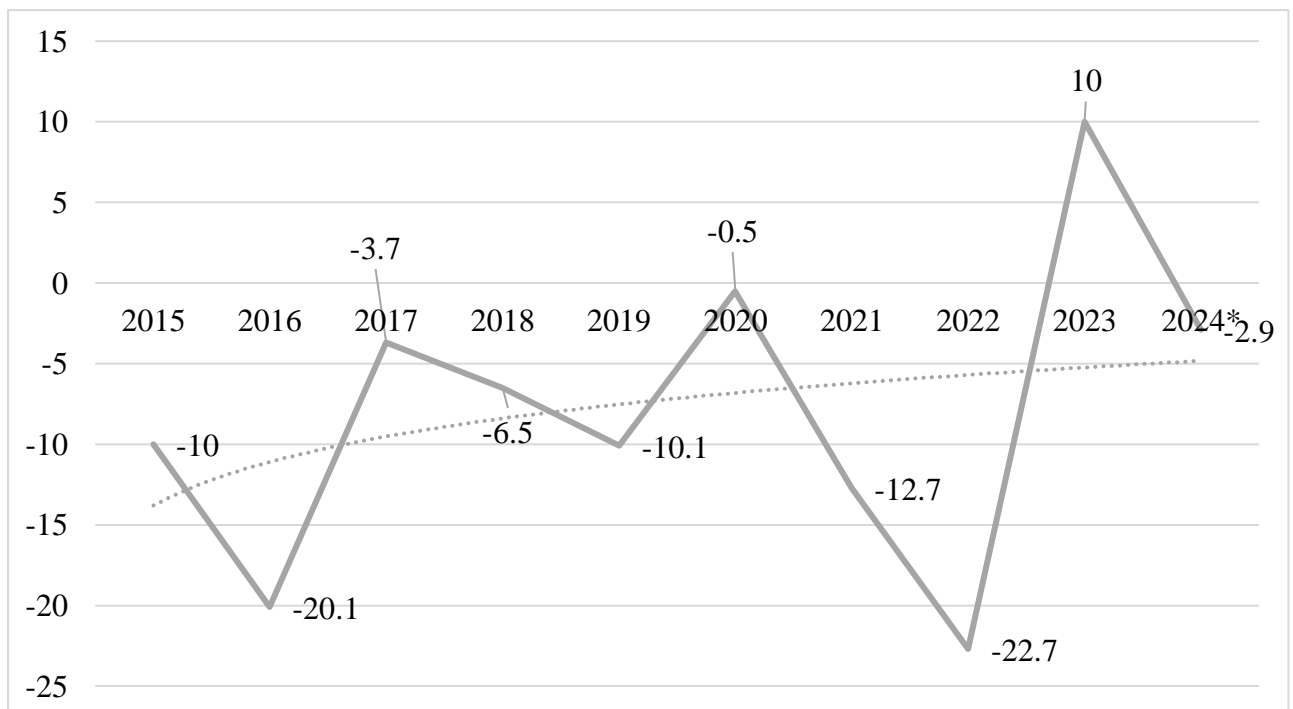


Рис. 2.5. Темп приросту (зниження) виконавців НДДКР в Україні, 2015-2024 рр., % (*попереднє прогнозне значення)

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [28-29; 32].

Результати розрахунків, представлені на рис. 2.5, свідчать про загалом негативну динаміку кадрового забезпечення науково-дослідної сфери України упродовж 2015–2024 рр. Чисельність працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, скоротилася з 122,5 тис. осіб у 2015 р. до 63,8 тис. осіб у 2024 р., або на 47,9 %. Найбільші темпи зниження зафіксовано у 2016 р. (-20,1 %) та 2022 р. (-22,7 %), що було зумовлено тривалими проблемами фінансування наукової сфери, структурними диспропорціями кадрового забезпечення та негативними наслідками воєнних дій. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігаються ознаки часткового відновлення кадрового потенціалу науково-дослідної сфери, про що свідчить зростання чисельності виконавців НДДКР на 10,0 % та 9,0 % відповідно. Втрата кадрового потенціалу негативно впливає на здатність національної інноваційної системи генерувати нові знання, здійснювати трансфер технологій та забезпечувати інноваційний розвиток підприємництва в умовах управління змінами [28-29; 32].

Інституційна інфраструктура є важливою складовою національної інноваційної системи, яка забезпечує ефективну взаємодію між наукою, бізнесом та державою у процесі створення і комерціалізації нововведень. Наразі в Україні сформовано достатньо розгалужену мережу організаційних структур інноваційного розвитку, яка включає технологічні парки, бізнес-інкубатори, інноваційні центри, кластери тощо [77]. Зокрема, за даними Міністерства освіти і науки, станом на початок 2023 року в Україні зареєстровано 16 технопарків та 24 інноваційні структури інших типів, у тому числі науково-навчальні центри при державних університетах, бізнес-інкубатори, центри інновацій та трансферу технологій. Важливим елементом інноваційної системи виступає мережа наукових установ та організацій, які забезпечують генерацію нових знань та технологій (рис. 2.6.).

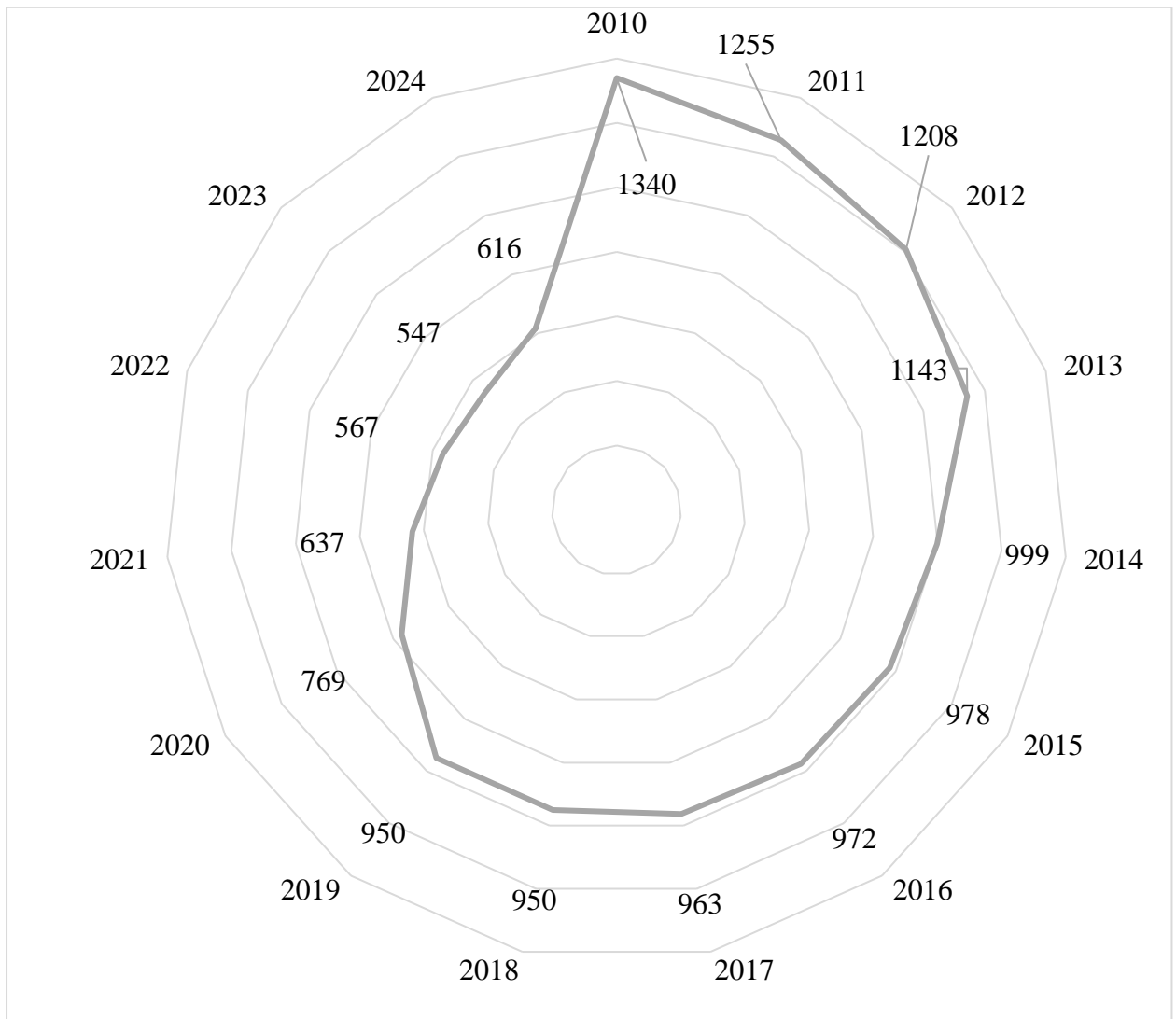


Рис. 2.6. Динаміка кількості організацій, що виконували НДДКР в Україні, 2010-2024 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [28-29; 32]

Скорочення кількості організацій, що здійснюють НДДКР, свідчить про звуження інституційної бази інноваційного розвитку. Також рівень розвитку та ефективність діяльності окремих інноваційних структур залишається низькою. Більшість технопарків та інкубаторів мають обмежені фінансові та інфраструктурні ресурси, слабкі зв'язки з науковими установами та реальним сектором економіки, недостатній досвід комерціалізації інновацій [66].

Інноваційні центри та кластери функціонують переважно як громадські об'єднання без чіткої спеціалізації та координації діяльності, яких більшість

інноваційних процесів стимулюється саме завдяки завзятості та ініціативності їх учасників. Взаємодія між елементами інноваційної інфраструктури має фрагментарний характер, відсутні дієві механізми трансферу технологій та дифузії інновацій [4].

З огляду на це, актуальними завданнями державної політики є підвищення ефективності функціонування діючих об'єктів інноваційної інфраструктури, налагодження їх співпраці з науково-дослідними установами та підприємницьким сектором, створення нових інституцій підтримки інновацій, особливо на регіональному рівні. У цьому контексті перспективними є ініціативи щодо розвитку мережі центрів трансферу технологій на базі університетів, формування галузевих інноваційних кластерів, запровадження програм акселерації стартапів та спін-оффів, створення науково-технологічних хабів у ключових секторах економіки.

Таким чином, державна інноваційна політика є важливим зовнішнім чинником, що визначає середовище та стимули для інноваційного розвитку підприємств. В Україні сформовано основи нормативно-правового та інституційного забезпечення інноваційних процесів, затверджено стратегічні пріоритети та програми науково-технічного розвитку. Проте ефективність державних ініціатив у цій сфері залишається недостатньою, що зумовлено проблемами нестабільності та фрагментарності інноваційного законодавства, обмеженості бюджетного фінансування та податкового стимулювання інновацій, низької спроможності інституційної інфраструктури. Тому подальше вдосконалення державної політики у напрямі створення сприятливого інноваційного середовища є необхідною передумовою прискорення технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Державна фінансова підтримка є одним із ключових інструментів стимулювання інноваційної активності підприємств, однак у сучасних умовах її обсяги залишаються обмеженими. В умовах повномасштабної війни пріоритети бюджетної політики були суттєво зміщені у бік фінансування сектору безпеки та

оборони, що зменшило можливості прямої підтримки інноваційної діяльності [10]. Зокрема, у 2024–2025 роках значна частина державних видатків спрямовувалася саме на оборонні потреби, що обмежує фінансовий ресурс для реалізації науково-технічних програм.

Водночас державна підтримка інновацій в Україні продовжує здійснюватися через систему програмних та інструментальних механізмів. Зокрема, у межах державних програм підтримки бізнесу, таких як програма «Доступні кредити 5–7–9%», у 2025 році було надано фінансування на суму близько 93,7 млрд грн [47], що свідчить про збереження активності держави у стимулюванні підприємницького сектору, включаючи інноваційні проєкти.

Разом з тим, попри наявність окремих фінансових інструментів, загальний рівень фінансування інноваційної діяльності залишається недостатнім і не відповідає потребам структурної модернізації економіки. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до формування бюджетної політики у частині підтримки науково-дослідної та інноваційної діяльності, а також посилення ролі держави як інституційного інвестора в інноваційний розвиток. Результативність державної інноваційної політики доцільно оцінювати через рівень залучення бізнесу до інноваційних процесів. Огляд та статистичні показники залученості бізнесу до інновацій, кількісні регіональні та галузеві показники надані у Додатках А-3.

На основі проведеного аналізу нормативно-правового забезпечення, стратегічних пріоритетів, фінансових механізмів, інституційної інфраструктури та результативності державної інноваційної політики доцільно узагальнити ключові закономірності впливу державного регулювання на розвиток інноваційного підприємництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трансформація державної інноваційної політики в системі інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами

Виявлена закономірність	Концептуальна новація	Інституційний імператив	Адаптивно-трансформаційний ефект
Фрагментарність нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності	Перехід від регулятивної до адаптивної моделі інноваційної політики	Інституційна узгодженість законодавчих, фінансових та стратегічних механізмів	Зниження регуляторної невизначеності для підприємств
Залежність результативності інноваційної політики від якості реалізації стратегій	Форсайт-орієнтована архітектура державного управління інноваціями	Синхронізація стратегічних документів та інструментів підтримки	Підвищення прогнозованості інноваційного розвитку
Хронічна недостатність фінансування НДДКР	Мультиканальна модель фінансування інновацій	Поєднання державних, приватних та міжнародних джерел ресурсного забезпечення	Посилення інвестиційної спроможності інноваційного сектору
Скорочення кадрового потенціалу науки	Когнітивна капіталізація інноваційного розвитку	Пріоритетний розвиток людського капіталу та дослідницьких компетенцій	Збереження та відтворення інтелектуального потенціалу
Зниження кількості організацій, що здійснюють НДДКР	Екосистемна модернізація інноваційної інфраструктури	Формування мережі центрів трансферу технологій, хабів та кластерів	Посилення інституційної спроможності інноваційної системи
Низький рівень комерціалізації результатів досліджень	Оркестрація взаємодії науки, бізнесу та держави	Розвиток механізмів Triple Helix	Прискорення трансферу знань та технологій

Продовження таблиці 2.2

Виявлена закономірність	Концептуальна новація	Інституційний імператив	Адаптивно-трансформаційний ефект
Нестабільність інноваційної активності підприємств	Адаптивна модель стимулювання інноваційного підприємництва	Диференціація інструментів підтримки залежно від галузевих особливостей	Підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання
Посилення впливу цифрових трансформацій	Цифрова інтероперабельність інноваційної системи	Інтеграція цифрових платформ підтримки інновацій	Скорочення трансакційних витрат та прискорення взаємодії
Зростання ролі міжнародних програм підтримки	Конвергенція до європейської інноваційної моделі	Гармонізація інструментів державної підтримки з практиками ЄС	Розширення доступу до міжнародних інноваційних мереж
Високий рівень невизначеності та воєнних ризиків	Резильєнтно-орієнтований механізм інноваційного розвитку підприємництва	Інтеграція інструментів антикризового та інноваційного управління	Забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх шоків

Джерело: запропоновано автором.

Отже, незважаючи на окремі позитивні зміни, рівень інноваційної активності українських підприємств залишається суттєво нижчим за середньоєвропейські показники. Так, в Україні запроваджено механізм державної підтримки інноваційних проектів шляхом здешевлення кредитів. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18.04.2012 № 300, інноваційним проектам, що пройшли відповідний конкурсний відбір, може надаватися компенсація відсоткової ставки за кредитами комерційних банків у розмірі облікової ставки НБУ [80]. Це дозволяє знизити вартість кредитних ресурсів для інноваційних підприємств та підвищити доступність зовнішнього фінансування їх діяльності.

Податкове стимулювання є ще одним важливим напрямом державної підтримки інновацій, що передбачає низку преференцій для інноваційних підприємств, зокрема:

звільнення від оподаткування прибутку підприємств, отриманого від реалізації інвестиційних та інноваційних проектів у пріоритетних галузях економіки (за умови спрямування вивільнених коштів на розвиток виробництва) [95];

застосування 20% норми прискореної амортизації основних засобів 3-ї і 4-ї груп для підприємств, що реалізують інноваційні проекти [75];

звільнення від ввізного мита та ПДВ при імпорті необхідного устаткування, обладнання та комплектуючих для виконання інноваційних проектів.

Проте обсяги податкових пільг для інноваційної діяльності в Україні залишаються незначними. Втрати бюджету від надання податкових преференцій для інноваційних підприємств у 2023 році склали лише 45,4 млн грн, або 0,03% ВВП. Для порівняння, у країнах ЄС середній показник втрат бюджету від податкового стимулювання НДДКР становить близько 0,1% ВВП [28].

Тому розширення масштабів та удосконалення механізмів податкового стимулювання інноваційної діяльності є актуальним завданням державної політики. Зокрема, доцільно розглянути можливості запровадження податкового кредиту на приріст НДДКР, зниження ставок податків для інноваційних підприємств, спрощення адміністрування податкових пільг. Такі заходи здатні підвищити мотивацію бізнесу до здійснення інноваційних витрат, прискорити процеси технологічного оновлення виробництва.

В Україні також здійснюються спроби запровадження непрямих методів фінансування інновацій, таких як державні гарантії та страхування інноваційних ризиків. Зокрема, у 2018 році ухвалено Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів зі значними інвестиціями», який передбачає надання державних гарантій для реалізації інвестпроектів вартістю понад 20 млн євро [79]. Планується, що частина цих проектів матиме виражений інноваційний

характер. Проте через недостатнє фінансове забезпечення та інституційну слабкість механізм державних гарантій наразі не набув широкого застосування.

Особливої уваги потребує розвиток венчурного фінансування як ключового інструменту підтримки інноваційного підприємництва. Попри певні позитивні тенденції (зростання кількості та обсягів угод, прихід на ринок нових учасників), українська венчурна екосистема все ще знаходиться на початковій стадії формування. Основними проблемами є нерозвиненість інфраструктури, недосконалість правового регулювання, дефіцит якісних стартапів та досвідчених фахівців [95]. Державі необхідно подолати ці бар'єри шляхом покращення законодавства у сфері венчурного бізнесу, розбудови елементів інноваційної екосистеми (акселератори, бізнес-янгели, краудфандинг), розширення джерел венчурного капіталу (пенсійні фонди, страхові компанії).

Серед інструментів державного впливу на інноваційні процеси важливе місце посідає розвиток дослідницької та інноваційної інфраструктури. Сучасна матеріально-технічна база є запорукою проведення актуальних наукових досліджень, створення конкурентоспроможних інновацій та їх подальшої комерціалізації.

Рівень розвитку дослідницької інфраструктури в Україні не відповідає сучасним викликам. Серед ключових проблем – зношеність основних фондів наукових установ (65-70%), застарілість дослідницького обладнання та устаткування, низький рівень впровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій. Частка витрат на придбання обладнання у загальних витратах на виконання дослідно-конструкторських робіт в Україні становить лише 3-4%, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 10-15%. Це обмежує можливості вітчизняних науковців щодо проведення досліджень на сучасному рівні.

Тому модернізація та розвиток дослідницької інфраструктури є важливим пріоритетом державної інноваційної політики. Необхідно збільшити бюджетне фінансування капітальних інвестицій у сферу науки, надати преференції для ввезення сучасного наукового обладнання, стимулювати кооперацію наукових

установ з бізнесом щодо спільного використання дослідницької бази. Доцільно запроваджувати принцип відкритого доступу до результатів досліджень та наукового обладнання, що сприятиме оптимізації бюджетних витрат та підвищенню віддачі від державних інвестицій.

В умовах переходу до інноваційної економіки значної ваги набуває розвиток інформаційного та цифрового забезпечення інноваційних процесів. Держава повинна сприяти формуванню сучасних систем науково-технічної та патентної інформації, розширенню доступу до міжнародних наукових баз даних та знань, запровадженню технологій відкритої науки та відкритих інновацій. Перспективною ініціативою у цьому контексті є створення національної дослідницької інформаційно-комунікаційної інфраструктури, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію між науковцями, освітянами, інноваторами, органами влади, бізнесом [77, с. 11].

Варто відзначити, що Україна має певні здобутки у розвитку цифрової інфраструктури для інноваційної діяльності. Зокрема, на базі Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації (УкрІНТЕІ) створено інтегровану систему «Наука в університетах», яка акумулює інформацію про наукову діяльність закладів вищої освіти [64]. Крім того, запроваджено бібліометричну систему «Бібліометрика української науки», яка дозволяє оцінювати результативність наукової діяльності [8], а також започатковано Національний репозитарій академічних текстів, який забезпечує відкритий доступ до наукових та освітніх матеріалів. Проте, незважаючи на це, рівень інтеграції цих інформаційних систем та сервісів з реальним сектором інноваційної діяльності залишається недостатнім.

Важливо підкреслити, що вплив державної інноваційної політики на розвиток підприємств проявляється не лише через окремі інструменти підтримки, а через загальну логіку та послідовність регуляторних рішень. Для бізнесу критичним є не стільки наявність формальних програм чи пільг, скільки передбачуваність державної політики, стабільність правил гри та зрозумілі довгострокові сигнали щодо пріоритетів розвитку. У цьому сенсі інноваційна

політика держави формує певні рамки, в межах яких підприємства ухвалюють стратегічні рішення щодо інвестування в інновації [126, с. 54].

Зовнішній характер державної інноваційної політики проявляється також у її здатності впливати на очікування економічних агентів. Чітко визначені державні пріоритети, закріплені у стратегічних документах та бюджетних рішеннях, значно зменшують невизначеність для підприємств і знижують сприйняття ризиків інноваційної діяльності. Натомість часті зміни регуляторних підходів, відсутність постійності та спадковості між програмами та розрив між стратегічними деклараціями й фактичним фінансуванням формують у бізнесу скептичне ставлення до державної підтримки інновацій.

Суттєвим обмеженням ефективності державної інноваційної політики в Україні є її недостатня орієнтація на потреби та логіку розвитку підприємницького сектору. Значна частина інструментів підтримки залишається зорієнтованою на формальне виконання програмних показників, а не на створення умов для масштабування успішних інноваційних рішень. У результаті державна підтримка часто не створює стійке зростання інноваційної активності підприємств, а має епізодичний та фрагментарний характер, чого є недостатньо.

Варто відзначити, що інноваційна політика держави має також враховувати галузеву специфіку розвитку підприємств. Універсальні інструменти підтримки не завжди є ефективними для різних секторів економіки, які суттєво відрізняються за технологічною складністю, інноваційними циклами та потребами у фінансуванні. Високотехнологічні галузі потребують довгострокових інвестицій та розвиненої науково-дослідної бази, тоді як традиційні галузі – стимулів до технологічної модернізації та підвищення енергоефективності [90, с. 181]. Недостатня диференціація інструментів державної політики знижує її результативність.

Особливу роль у формуванні зовнішніх чинників інноваційного розвитку відіграє узгодженість інноваційної політики з іншими напрямками державного регулювання – промисловою, інвестиційною, освітньою, регіональною політикою. За відсутності такої узгодженості інноваційні стимули нівелюються

суперечливими рішеннями у суміжних сферах, що створює додаткові бар'єри для підприємств. Ефективна інноваційна політика має формуватися як частина ширшої стратегії структурної модернізації економіки.

В умовах інтеграції України у європейський економічний простір зростає значення гармонізації державної інноваційної політики з підходами та інструментами, що застосовуються в країнах ЄС. Це стосується не лише формального наближення законодавства, а й запровадження практик оцінювання ефективності державної підтримки, конкурсних механізмів відбору проєктів, принципів відкритості та підзвітності. Для підприємств така гармонізація законодавства створює додаткові можливості інтеграції у транснаціональні інноваційні мережі та участі у міжнародних програмах.

Не менш важливим є питання довіри бізнесу до державних інститутів, яке безпосередньо впливає на готовність підприємств користуватися інструментами інноваційної підтримки. За умов низького рівня довіри навіть потенційно ефективні механізми залишаються недовикористаними. Формування довіри потребує чітких критеріїв відбору, прозорих процедур, мінімізації адміністративного тиску та реальної відповідальності державних органів за результати реалізації інноваційної політики.

Ключовим викликом залишається перехід від декларативної моделі державної підтримки інновацій до практично орієнтованої системи, що забезпечує реальний вплив на інноваційну активність підприємств. Саме здатність держави забезпечити послідовність, передбачуваність та ефективність інноваційної політики визначатиме темпи технологічної модернізації економіки України у повоєнний період. Отже архітектоніка механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами з урахуванням зовнішніх регуляторних детермінант зображена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Авторські наукові положення щодо механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами

Регуляторна детермінанта	Традиційний підхід	Авторська трансформаційна інтерпретація	Очікуваний адаптивний ефект
Нормативно-правове забезпечення	Регулювання інноваційної діяльності	Інституційна резильєнтність інноваційного середовища	Підвищення передбачуваності інноваційних рішень
Стратегічне планування	Реалізація державних програм	Форсайт-орієнтована оркестрація інноваційного розвитку	Узгодження довгострокових пріоритетів розвитку
Фінансування НДДКР	Бюджетна підтримка науки	Мультиканальна фінансова архітектура інновацій	Диверсифікація джерел інноваційних інвестицій
Податкові стимули	Пільговий режим оподаткування	Стимулююча фіскальна екосистема	Активізація інноваційної активності бізнесу
Інноваційна інфраструктура	Технопарки та бізнес-інкубатори	Екосистемна інтеграція інноваційних платформ	Прискорення комерціалізації інновацій
Наука-бізнес-держава	Triple Helix	Коеволюційна модель інноваційної взаємодії	Посилення трансферу знань і технологій
Людський капітал	Підготовка кадрів	Когнітивна капіталізація інноваційного потенціалу	Формування критичної маси інноваторів
Цифровізація	Впровадження цифрових технологій	Цифрова інтероперабельність інноваційної системи	Скорочення транзакційних витрат
Міжнародна інтеграція	Участь у міжнародних програмах	Глобальна конвергенція інноваційних екосистем	Залучення технологій та інвестицій
Управління змінами	Реагування на виклики	Адаптивна оркестрація трансформаційних процесів	Забезпечення стійкості в умовах турбулентності

Джерело: запропоновано автором.

Загалом державна інноваційна політика виступає складним багаторівневим зовнішнім чинником розвитку підприємств, вплив якого визначається не лише набором інструментів, а й якістю інституційного середовища, узгодженістю стратегічних рішень та здатністю держави діяти послідовно. Саме в цій площині закладаються передумови для формування або, навпаки, стримування інноваційної активності підприємницького сектору, що зумовлює необхідність подальшого аналізу внутрішніх механізмів реагування підприємств на державні регуляторні впливи.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в Україні сформовано базові елементи державної політики у сфері інновацій, проте їх ефективність та вплив на розвиток підприємств є обмеженими. Для подолання існуючих проблем та бар'єрів необхідний комплексний підхід до вдосконалення інноваційної політики на основі розширення бюджетної підтримки, оптимізації та поглиблення податкових преференцій, розвитку інституційної та інформаційної інфраструктури. Лише системні та послідовні заходи держави здатні перетворити інновації на дієвий чинник модернізації та зростання національної економіки.

2.2. Верифікація передумов формування механізму інноваційного розвитку підприємництва

Формування ефективного механізму інноваційного розвитку підприємництва потребує комплексного врахування сукупності інституційних, економічних, технологічних та організаційних передумов, які визначають можливості суб'єктів господарювання щодо здійснення інноваційної діяльності. В умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та воєнних викликів особливого значення набуває оцінювання реального рівня інноваційної спроможності національного підприємництва. Важливим завданням дослідження є встановлення ступеня готовності підприємницького сектору до

генерування, впровадження та комерціалізації інновацій, а також визначення чинників, що стримують або стимулюють відповідні процеси. У цьому контексті виникає необхідність верифікації ключових передумов формування механізму інноваційного розвитку підприємництва на основі системи кількісних та якісних індикаторів. Це дозволить обґрунтувати напрями подальшого удосконалення державної інноваційної політики та підвищення ефективності функціонування національної інноваційної системи.

На цей час критично проблемою інноваційного розвитку бізнесу є проблема недостатнього фінансування, що ускладнюється неефективним розподілом та використанням наявних бюджетних коштів. Аналіз результативності бюджетних науково-технічних програм засвідчив, що лівова частка бюджету спрямовується на підтримку поточної діяльності наукових установ та організацій, а не на реалізацію пріоритетних інноваційних проектів [103, с. 92]. Має місце подрібнення коштів між великою кількістю розпорядників нижчого рівня, розпорошення ресурсів на вирішення другорядних завдань. Виконавці програм часто не несуть відповідальності за досягнення запланованих наукових та інноваційних результатів.

Тому важливим напрямом підвищення ефективності бюджетного фінансування інновацій є перехід до проектного підходу в управлінні науково-технічними програмами. Це передбачає концентрацію ресурсів на обмеженій кількості великих проектів, що мають стратегічне значення для розвитку науки і технологій, запровадження процедур конкурсного відбору проектів, посилення контролю за цільовим використанням коштів та досягненням очікуваних результатів. Доцільно також розширювати практику співфінансування інноваційних проектів за участю недержавних інвесторів на основі державно-приватного партнерства.

Поряд із фінансовими параметрами, рівень інноваційної активності підприємств виступає інтегральним індикатором ефективності державної інноваційної політики та ступеня залучення бізнесу до процесів технологічного оновлення.

В Україні після різкого скорочення інноваційної активності у період повномасштабної війни спостерігається нестабільна динаміка цього показника. Якщо у 2020 році інноваційною діяльністю займалося 16,8% промислових підприємств, то у 2023 році їх частка знизилася до близько 8,8%, що стало одним із найнижчих значень за останнє десятиліття. Водночас у 2024 році відбулося часткове відновлення інноваційної активності — до 15,7–16,2% промислових підприємств [29].

Попри позитивну динаміку останнього періоду, рівень інноваційної активності в Україні залишається суттєво нижчим, ніж у розвинених країнах Європейського Союзу, де частка інноваційно активних підприємств, за оцінками, перевищує 50–60%, тобто у 3–4 рази більше, ніж в Україні. Такий розрив свідчить про обмежений рівень залучення бізнесу до інноваційної діяльності та недостатню ефективність державних стимулюючих механізмів [147].

Таким чином, навіть з урахуванням певного відновлення інноваційної активності за останні роки, загальна тенденція свідчить про нестійкість інноваційних процесів в Україні та необхідність посилення державної підтримки, зокрема через розвиток фінансових стимулів, інноваційної інфраструктури та інституційного середовища.

Обмежена інноваційна активність вітчизняного бізнесу зумовлена цілою низкою чинників, серед яких – дефіцит власних фінансових ресурсів, несприятливе інституційне середовище, слабка інтегрованість у глобальні інноваційні мережі, недосконалість механізмів комерціалізації інновацій. Проте провідну роль у цьому контексті відіграє неефективність інструментів державного стимулювання інноваційної поведінки підприємств. Зокрема, нестабільність та фрагментарність податкового законодавства, обмеженість та забюрократизованість фіскальних стимулів, відсутність реальних гарантій захисту інвестицій, які в своїй сукупності не формують належних стимулів для інноваційної діяльності в умовах високих ризиків та невизначеності. В таблиці 2.4 відображено інструменти державного регулювання інноваційного розвитку підприємств та проблеми їх застосування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інструменти державного регулювання інноваційного розвитку підприємств та проблеми їх застосування

Інструмент	Економічна сутність	Проблеми застосування	Оцінка ефективності
Бюджетне фінансування НДДКР	Пряме фінансування наукових установ і програм	Низький обсяг, розпорошення ресурсів, слабкий контроль результатів	Низька
Податкові стимули	Зменшення податкового навантаження на інноваційні витрати	Нестабільність законодавства, складність адміністрування	Низька
Гранти та конкурси	Фінансування інноваційних проєктів на конкурсній основі	Обмежене фінансування, бюрократія	Середня
Публічні закупівлі інновацій	Формування попиту державою на інновації	Практично не застосовується системно	Низька
Державно-приватне партнерство	Співфінансування інноваційних проєктів	Високі ризики, слабка нормативна база	Низька
Інноваційна інфраструктура	Підтримка комерціалізації інновацій	Недостатній розвиток, слабка інтеграція з бізнесом	Середня

Джерело: сформовано автором на основі [87; 202].

Тому державна політика у сфері інновацій потребує переорієнтації на створення сприятливого бізнес-середовища для інноваційного розвитку підприємств. Необхідно розширити масштаби та урізноманітнити інструменти податкового стимулювання інноваційної діяльності (податкові канікули, інвестиційний податковий кредит, прискорена амортизація, податкові знижки на НДДКР), забезпечити прозорі та стабільні правила їх застосування. Слід також посилити захист прав інтелектуальної власності, спростити процедури

патентування винаходів, стимулювати кооперацію бізнесу з науковими установами та університетами. В умовах формування механізму інноваційного розвитку підприємництва особливого значення набуває оцінювання динаміки патентної активності, яка відображає реакцію інноваційної системи на економічні, технологічні та інституційні зміни. З метою виявлення основних тенденцій розвитку винахідницької діяльності доцільно проаналізувати темпи зростання кількості заявок на винаходи в Україні протягом 2020–2024 рр. (рис. 2.7).

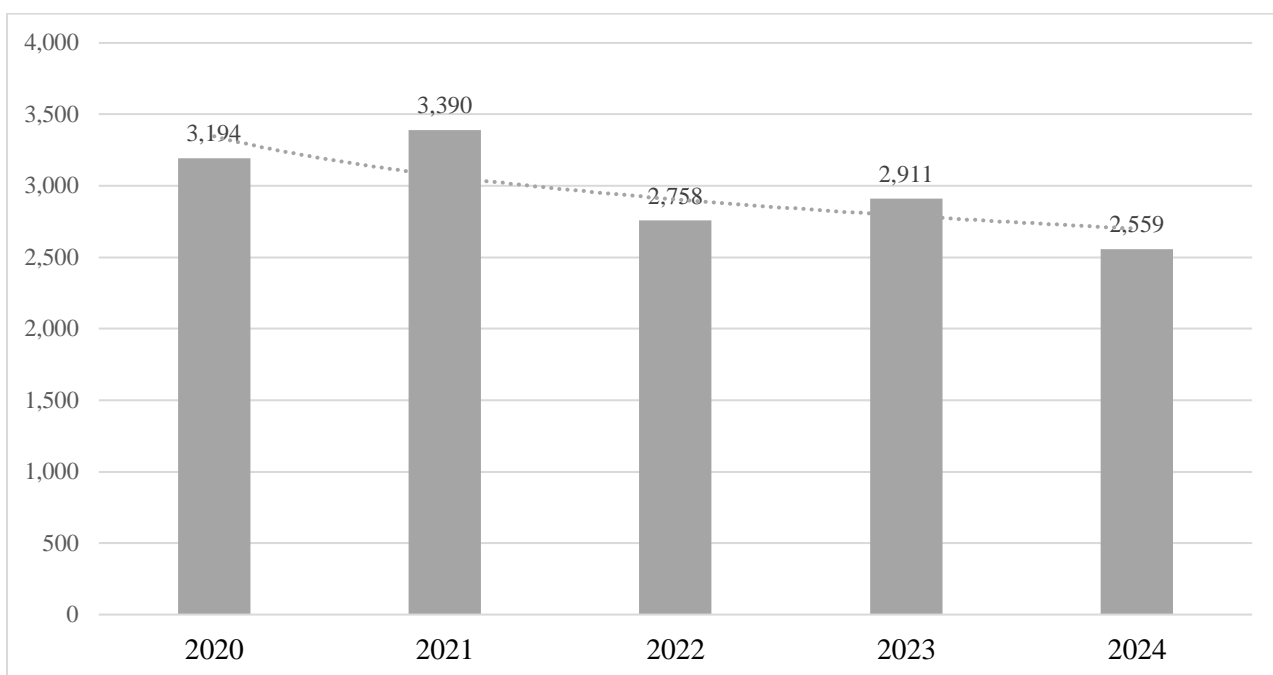


Рис. 2.7. Темпи зростання патентної активності в Україні у 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних матеріалів WIPO та УКРНОІВІ [98; 202]

Дані рис. 2.7. свідчать про нерівномірний характер розвитку патентної активності в Україні. Ще одним важливим критерієм ефективності державного регулювання інновацій є результативність інноваційної діяльності підприємств, яка відображається у масштабах та якісних характеристиках інноваційних товарів та послуг, обсягах їх реалізації та експорту. За даними Держстату, у 2020 році частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні склала лише 1,9 %, а частка високотехнологічного експорту

у структурі експорту товарів і послуг – 5,0 % [32] Це свідчить про вкрай низьку інноваційну спроможність вітчизняної промисловості, її неготовність конкурувати на світових ринках наукоємної продукції.

Причинами такого стану є технологічна відсталість багатьох галузей економіки, висока зношеність основних засобів, низький рівень впровадження передових технологій та інновацій. За оцінками експертів, технологічна структура промислового виробництва в Україні відстає від розвинених країн щонайменше на 2-3 покоління [23, с. 9]. Більшість вітчизняних підприємств спеціалізується на виробництві продукції з низькою доданою вартістю, використовуючи енерго- і ресурсоємні технології. Частка високотехнологічних галузей (аерокосмічна, фармацевтична, виробництво комп'ютерів, електроніки) у структурі промисловості залишається надто мізерною – менше 3% [88, с. 95].

Відповідно, завданням державної інноваційної політики є створення стимулів та умов для технологічної модернізації виробництва, освоєння випуску наукоємної та високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю. Йдеться про фінансову підтримку інноваційних проектів технологічного переозброєння підприємств, впровадження цифрових та проривних технологій (штучний інтелект, 3D-друк, промисловий інтернет речей тощо). Необхідно також розвивати науково-інноваційну інфраструктуру (технопарки, інжинірингові центри, лабораторії), яка здатна надавати бізнесу необхідні науково-технічні послуги та сервіси з розробки та комерціалізації інновацій.

Підсумовуючи, попередні оцінки вказують на недостатню ефективність системи державного регулювання інновацій в Україні. Ключовими проблемами є обмеженість фінансування науки та інновацій, неефективний розподіл бюджетних коштів, мізерний попит бізнесу на інновації, низька результативність інноваційної діяльності підприємств. Водночас посилення державної підтримки інновацій, оптимізація її інструментів та механізмів здатні суттєво покращити інституційні умови та посилити мотивацію бізнесу до інноваційного розвитку.

Втім, більш ґрунтовні висновки щодо дієвості інноваційної політики потребують аналізу додаткових кількісних та якісних параметрів функціонування національної інноваційної системи.

Недостатню ефективність демонструє і державна система охорони інтелектуальної власності. Попри наявність розгалуженої мережі відповідних органів (Укрпатент, Апеляційна палата, Вищий суд з питань інтелектуальної власності тощо), захист прав винахідників та інноваторів залишається слабким. Поширеними є випадки недобросовісної конкуренції, «патентного тролінгу», піратства, що суттєво знижує стимули до створення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Існуючі механізми розгляду спорів є надто забюрократизованими та низькоефективними.

З метою покращення ситуації необхідно вдосконалити нормативно-правове регулювання у сфері інтелектуальної власності, привести його у відповідність до європейських та міжнародних стандартів. Варто запровадити дієві процедури попередження та боротьби з патентними зловживаннями, підвищити відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності. Доцільно удосконалити інфраструктуру патентування та комерціалізації інновацій, зокрема створити онлайн-платформи для обміну інформацією про патенти та ліцензії, запровадити послуги патентних повірених, посилити кадровий потенціал відповідних державних установ [13, с. 50-51].

В умовах євроінтеграційних трансформацій особливого значення набуває участь українських наукових установ, університетів, інноваційних підприємств та стартапів у міжнародних програмах підтримки досліджень та інновацій. Одним із найбільш результативних інструментів такої взаємодії виступають рамкові програми Європейського Союзу «Horizon 2020» та «Horizon Europe2», які забезпечують доступ до фінансових ресурсів, міжнародних партнерств, сучасних технологій та інноваційних мереж [152-153]. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати результати участі України у зазначених програмах (рис. 2.8).

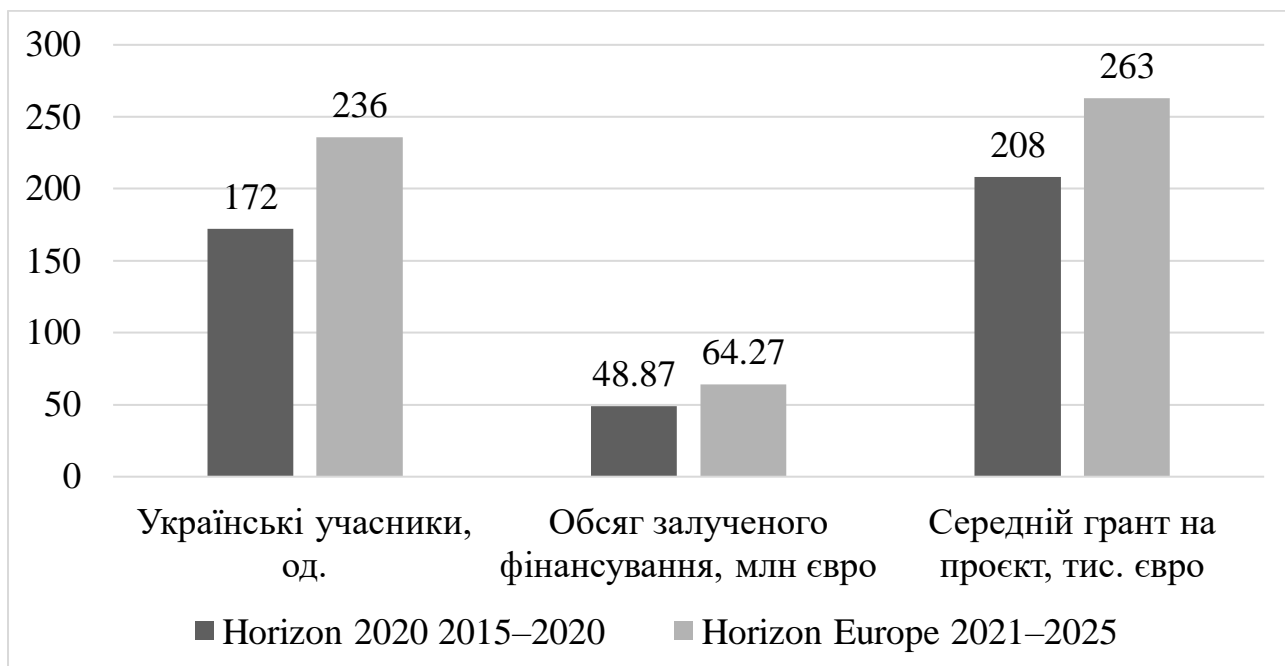


Рис. 2.8. Динаміка участі України у Рамкових програмах ЄС з досліджень та інновацій у 2015–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [152-153].

Окрім «жорстких» показників інноваційного розвитку, ефективність державного регулювання у цій сфері визначається також інституційним середовищем та «м'якою» інфраструктурою інновацій. Йдеться про рівень захисту прав власності, захист стартап-сектору, якість нормативно-правової бази, дієвість національної інноваційної системи, спроможність ринків капіталу та праці забезпечувати інноваційний процес, ступінь сприйняття інновацій у суспільстві. Саме ці чинники значною мірою визначають здатність країни створювати, поширювати та використовувати знання й технології. Рівень розвитку стартап-середовища виступає одним із ключових індикаторів інноваційної спроможності економіки, оскільки відображає здатність країни генерувати нові бізнес-моделі, залучати інвестиції та комерціалізувати інноваційні розробки. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку розвитку стартап-екосистеми України за міжнародними індикаторами у 2020–2025 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка розвитку стартап-екосистеми України за відкритими міжнародними індикаторами у 2020–2025 рр.

Рік	Позиція України у «Global Startup Ecosystem Index»	Кількість активних стартапів / tech-компаній	Вартість стартап-екосистеми	Ключова характеристика
2020	29	н/д	база порівняння	Україна входила до топ-30 глобальних стартап-екосистем
2021	34	н/д	н/д	зниження на 5 позицій порівняно з 2020 р.
2022	50	н/д	н/д	падіння на 16 позицій внаслідок повномасштабної війни
2024	46	понад 2 600	€23.3 млрд	повернення до топ-50, вартість екосистеми зросла утричі з 2020 р.
2025	42	876*	н/д	покращення на 4 позиції порівняно з 2024 р.

*показник «StartupBlink» відображає вибірку стартапів у його базі, а не повну кількість активних стартапів в Україні

Джерело: сформовано автором на основі даних «Dealroom-powered Ukrainian Ecosystem Map», «EU4Innovation East», «u.ventures» та «CIVITTA» [132; 134; 196].

Дані табл. 2.5 свідчать про неоднозначну, але загалом позитивну динаміку розвитку стартап-екосистеми України. Попри суттєве погіршення позицій у Global Startup Ecosystem Index у 2022 році внаслідок воєнних викликів, вже у 2024–2025 рр. спостерігається поступове відновлення міжнародних рейтингових позицій країни.

Таким чином, попри наявність сильних сторін, пов'язаних із людським капіталом та науковим потенціалом, Україна суттєво відстає за інституційними та ринковими параметрами, що обмежує можливості ефективної реалізації інноваційної моделі розвитку.

Такі результати свідчать про наявність в Україні окремих «точок зростання» в інноваційній сфері, пов'язаних насамперед з високим рівнем освіти населення та потужним науковим потенціалом. Водночас інституційно-організаційні чинники розвитку інновацій залишаються вкрай слабкими, що не дозволяє повною мірою розкрити та використати наявний інтелектуальний капітал нації. Тому завданням державної політики має стати формування сприятливого інституційного середовища для інновацій на основі покращення захисту прав власності, вдосконалення конкурентного та регуляторного середовища, розбудови інфраструктури підтримки інновацій.

Перспективним інструментом державного впливу на інноваційні процеси є також розвиток національної інноваційної екосистеми, яка забезпечує ефективну взаємодію між учасниками інноваційного процесу (науковцями, винахідниками, підприємцями, інвесторами, споживачами інновацій). В Україні елементи такої екосистеми присутні (стартапи, бізнес-інкубатори, технопарки, венчурні фонди, центри трансферу технологій тощо), проте рівень їх розвитку та взаємодії залишається низьким. Так, за даними дослідження, в Україні функціонує лише близько 2000 стартапів та 20 бізнес-інкубаторів, що у десятки разів менше, ніж у розвинених країнах [72]. Венчурне інвестування знаходиться у зародковому стані – обсяги венчурних інвестицій складають менше 0,01 % ВВП.

Тому розбудова цілісної та дієвої інноваційної екосистеми має стати одним із стратегічних пріоритетів державної інноваційної політики. Потрібно стимулювати розвиток інфраструктури підтримки інновацій на всіх етапах – від генерації ідей до комерціалізації розробок (інкубатори, акселератори, технопарки, венчурні фонди, мережі бізнес-янголів). Доцільно запровадити державні програми фінансової та інформаційної підтримки інноваційних стартапів, розширити доступ інноваторів до публічних закупівель [101, с. 170-171]. Важливим напрямом є формування культури інновацій у суспільстві та бізнесі шляхом популяризації науково-технічної творчості, запровадження інноваційно орієнтованих освітніх програм.

Підсумовуючи, проведений аналіз дозволяє стверджувати про недостатню ефективність державного регулювання інноваційної діяльності підприємств в Україні. Ключовими проблемами залишаються низька наукоємність економіки, обмежений попит бізнесу на інновації, слабка інноваційна інфраструктура, несприятливе інституційне середовище. Як наслідок – Україна суттєво відстає від провідних країн світу за більшістю показників інноваційного розвитку.

Водночас наша країна зберігає потужний людський та науково-технологічний потенціал, який за умови проведення системної та послідовної державної політики здатний стати основою для інноваційного прориву. Пріоритетними напрямками вдосконалення механізмів державного регулювання інновацій мають стати:

- збільшення обсягів та оптимізація структури бюджетного фінансування досліджень і розробок;

- запровадження широкого спектру фінансових та фіскальних стимулів інноваційної діяльності підприємств;

- розбудова сучасної науково-інноваційної інфраструктури та формування інноваційних екосистем;

- покращення нормативно-правової бази у сфері інтелектуальної власності та трансферу технологій;

- розвиток інноваційної культури та підприємництва.

Реалізація цих та інших заходів дозволить сформувати в Україні сприятливе інституційне середовище для інноваційної діяльності, прискорити процеси створення, поширення і використання нових знань та технологій в економіці.

Поряд з обсягами фінансування, одним із ключових індикаторів результативності державної інноваційної політики є частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств. Зазначений показник відображає не лише масштаби залучення бізнесу до інноваційного процесу, але й рівень сформованості інноваційного середовища,

ефективність державних стимулюючих механізмів та здатність економіки до структурної модернізації.

Попри позитивні тенденції, рівень інноваційної активності в Україні залишається суттєво нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу. У більшості держав ЄС частка інноваційно активних підприємств перевищує 50–60%, що у 3–4 рази більше, ніж в Україні [199]. Такий розрив свідчить про системні проблеми функціонування національної інноваційної системи, зокрема недостатній рівень державної підтримки, слабкий розвиток інноваційної інфраструктури, обмеженість фінансових інструментів стимулювання інновацій та низький рівень інтеграції науки і бізнесу.

Крім того, характерною рисою інноваційної активності в Україні є її нестійкість та висока чутливість до зовнішніх шоків. На відміну від розвинених економік, де інноваційна діяльність має системний і безперервний характер, в Україні вона значною мірою залежить від макроекономічної ситуації та доступності фінансових ресурсів. Це свідчить про недостатню інституційну зрілість інноваційної системи та потребу у формуванні довгострокових механізмів підтримки інновацій.

З метою конкретизації зазначених тенденцій доцільно розглянути інноваційну активність підприємств на галузевому рівні.

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України інноваційна діяльність підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує підвищення продуктивності, адаптацію до кліматичних змін та зростання конкурентоспроможності. При цьому рівень інноваційної активності істотно відрізняється залежно від масштабів підприємств, їх фінансових можливостей та рівня інтеграції у глобальні ринки.

Аналіз діяльності аграрних підприємств середнього масштабу свідчить про формування диференційованих моделей інноваційного розвитку. Зокрема, такі компанії, як «Астарта» та «Агропросперіс», орієнтовані на впровадження технологій точного землеробства, цифрових систем управління виробництвом та оптимізацію логістичних процесів [5; 124]. Натомість підприємства типу

«VITAGRO» та «LNZ Group» активно інвестують у біотехнології, селекцію та розвиток агрохімічних рішень [184-185].

У 2023–2025 роках інноваційні інвестиції аграрних підприємств України зосереджені переважно у таких напрямках: цифровізація (GPS-моніторинг, Big Data, агроаналітика), технічна модернізація (оновлення техніки, автоматизація), біотехнології та насінництво, енергоефективні рішення

При цьому, за оцінками, середні агропідприємства інвестують у технології на рівні 5–10 дол. США на гектар, що є нижчим за довоєнні показники, але свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності .

Водночас, на відміну від великих агрохолдингів, інноваційна діяльність середніх підприємств має більш прикладний характер і спрямована на підвищення операційної ефективності, а не на створення проривних технологій. Це обумовлює обмежений масштаб їх інноваційного впливу, але водночас забезпечує більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інструменти інноваційної активності середніх агропідприємств України відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інструменти інноваційної активності середніх агропідприємств України

Підприємство	Основні напрями інновацій	Тип інновацій	Рівень інвестицій	Загальна оцінка
«Астарта»	точне землеробство, біоенергетика	технологічні	високий	високий
«Агропросперіс»	цифрові рішення, логістика	організаційні	середній	середній+
«VITAGRO»	біотехнології, насінництво	продуктові	середній	середній
«LNZ Group»	агрохімія, селекція	продуктові	середній	середній
«Контінентал ФГ»	автоматизація, техніка	процесні	середній-низький	середній

Джерело: сформовано автором на основі відкритих аналітичних матеріалів підприємств та галузевих досліджень [5; 124; 183-185].

Для оцінювання інноваційного розвитку досліджуваних підприємств пропонується використати інтегральний показник ($MIRPi$), який показує здатність підприємств реалізовувати механізм інноваційного розвитку підприємництва. Він враховує не один показник, а сукупність складових: інноваційну активність, адаптивність до змін, екосистемну взаємодію, ресурсне забезпечення, інноваційну результативність та турбулентність зовнішнього середовища. У такому випадку індекс інноваційної активності підприємства ($IIAi$) розраховується як:

$$IIAi = 0.35Ti + 0.25Di + 0.20Pi + 0.20Mi \quad (2.1)$$

де

Ti - рівень технологічних інновацій;

Di - рівень цифровізації;

Pi - продуктові інновації;

Mi - управлінські інновації.

Індекс адаптивності до змін ($IACi$):

$$IACi = 0.30Fi + 0.25Oi + 0.25Ri + 0.20Si \quad (2.2)$$

де:

Fi - фінансова стійкість;

Oi - організаційна гнучкість;

Ri - швидкість реагування на ризики;

Si - стратегічна адаптивність.

Тоді індекс екосистемної ($IEIi$) взаємодії розраховуємо, як:

$$IEIi = 0.40Bi + 0.30Ni + 0.30Gi \quad (2.3)$$

де:

B_i - взаємодія з бізнес-партнерами;

N_i - співпраця з науковими установами;

G_i - участь у державних / міжнародних програмах.

Індекс ресурсного забезпечення (IRI_i) розраховуємо як:

$$IRI_i = 0.40K_i + 0.30H_i + 0.30A_i \quad (2.4)$$

де:

K_i – фінансові ресурси;

H_i – людський капітал;

A_i – матеріально-технічна база.

Індекс інноваційної результативності ($IROI_i$) дорівнює:

$$IROI_i = 0.35E_i + 0.25Q_i + 0.20C_i + 0.20V_i \quad (2.5)$$

де:

E_i -економічний ефект від інновацій;

Q_i – підвищення якості продукції;

C_i – конкурентний ефект;

V_i - вихід на нові ринки.

Коефіцієнт турбулентності середовища (KTI_i) розраховуємо як:

$$KTI_i = 0.30W_i + 0.25R_i + 0.25L_i + 0.20G_i \quad (2.6)$$

де:

W_i – воєнні ризики;

Ri – ринкова нестабільність;

Li – логістичні обмеження;

Gi – глобальні виклики.

Тоді інтегральний показник здатності ($MIRPi$) до реалізації механізму інноваційного розвитку дорівнює:

$$MIRPi = \frac{IIAi \times IACi \times IEIi \times IRIi \times IROi}{KTi} \quad (2.7)$$

Чим вищий показник ($MIRPi$), тим вищий рівень здатності до реалізації механізму інноваційного розвитку підприємства. Розрахунок складових інтегрального показника інноваційного розвитку агропідприємств ($MIRPi$) зображено на рис. 2.9.

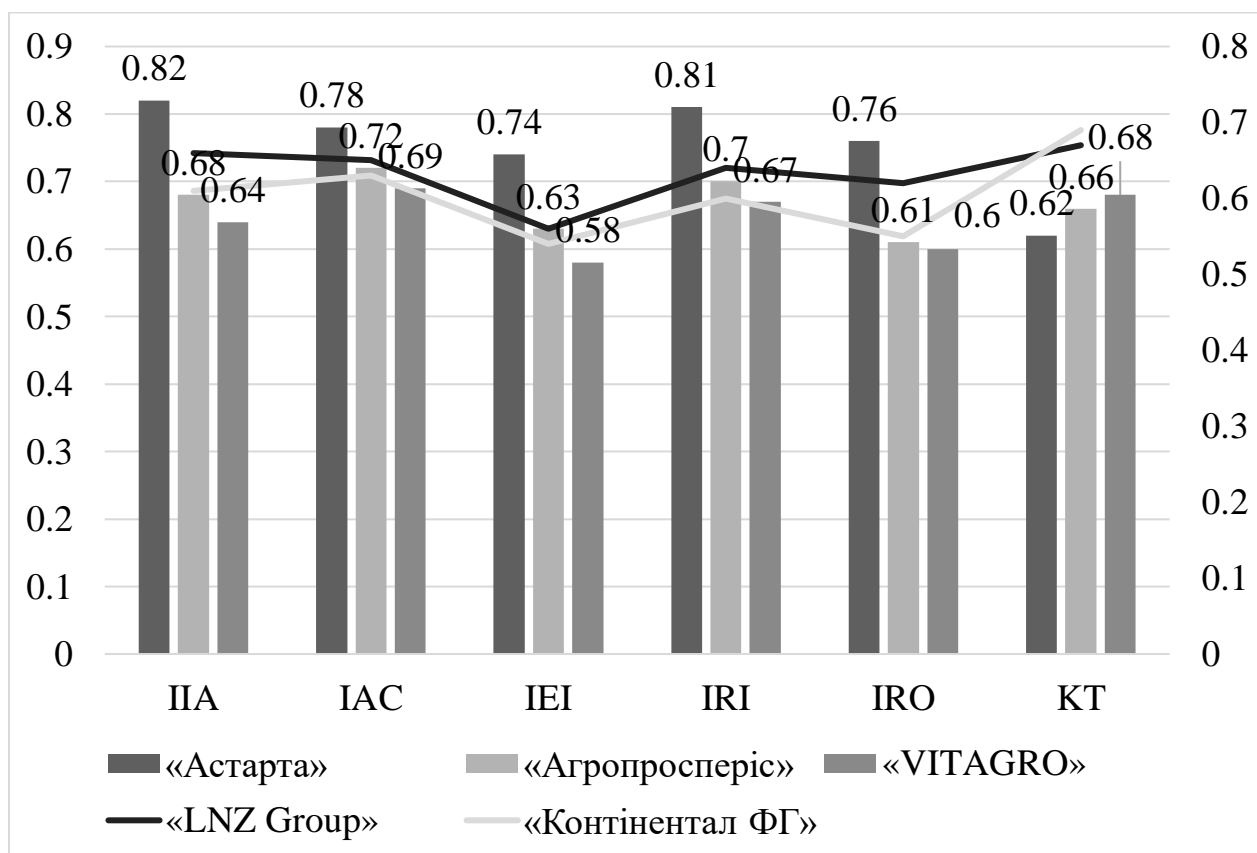


Рис. 2.9. Складові інтегрального показника інноваційного розвитку агропідприємств ($MIRPi$)

Джерело: розраховано автором.

Порівняльний аналіз інноваційної активності середніх агропідприємств України свідчить про наявність суттєвої диференціації як за напрямками впровадження інновацій, так і за рівнем їх фінансування та практичної результативності. Це зумовлено різним рівнем доступу до фінансових ресурсів, ступенем інтеграції у ринкові ланцюги, а також стратегічними пріоритетами розвитку підприємств. Інтегральна оцінка механізму інноваційного розвитку агропідприємств відображена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка механізму інноваційного розвитку агропідприємств

Підприємство	Розрахунок	MIRP	Рівень
«Астарта»	$(0.82 \times 0.78 \times 0.74 \times 0.81 \times 0.76) / 0.62$	0.47	достатній
«Агропросперіс»	$(0.68 \times 0.72 \times 0.63 \times 0.70 \times 0.61) / 0.66$	0.20	помірний
«VITAGRO»	$(0.64 \times 0.69 \times 0.58 \times 0.67 \times 0.60) / 0.68$	0.16	помірний
«LNZ Group»	$(0.66 \times 0.65 \times 0.56 \times 0.64 \times 0.62) / 0.67$	0.16	помірний
«Контінентал ФГ»	$(0.61 \times 0.63 \times 0.54 \times 0.60 \times 0.55) / 0.69$	0.10	низький

Джерело: розраховано автором основі відкритих аналітичних даних підприємств [5; 124; 183-185].

Отримані результати свідчать, що найвищий рівень здатності до реалізації механізму інноваційного розвитку серед досліджуваних агропідприємств має «Астарта». Її перевага обумовлена вищими значеннями інноваційної активності, ресурсного забезпечення, адаптивності до змін та результативності впровадження інновацій. Це свідчить про більш збалансовану модель інноваційного розвитку, яка поєднує технологічні, організаційні та ресурсні компоненти. Підприємства «Агропросперіс», «VITAGRO» та «LNZ Group» демонструють помірний рівень інноваційного розвитку, що свідчить про наявність окремих інноваційних практик, однак їх вплив має переважно фрагментарний характер. «Контінентал ФГ» має найнижче значення інтегрального показника, що може свідчити про обмежену інноваційну результативність та вищу залежність від турбулентності зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель дозволяє кількісно оцінити рівень інноваційного розвитку підприємств з урахуванням їх адаптивності, ресурсного потенціалу, екосистемної взаємодії та впливу зовнішніх змін.

Найвищий рівень інноваційної активності демонструє підприємство «Астарта», що обумовлено комплексним підходом до модернізації виробництва. Інноваційна діяльність компанії охоплює як впровадження технологій точного землеробства, так і розвиток біоенергетичних рішень, що забезпечує синергію між різними напрямками діяльності. Високий рівень інвестицій у технологічні інновації дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги не лише на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках.

«Агропросперіс» займає нижчу позицію за рівнем інноваційної активності, що пояснюється його орієнтацією переважно на цифровізацію бізнес-процесів та оптимізацію логістичних ланцюгів [5]. Інновації в даному випадку мають переважно організаційний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління, а не на створення нових продуктів або технологій. Такий підхід забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак обмежує його інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі.

Підприємства «VITAGRO» та «LNZ Group» характеризуються середнім рівнем інноваційної активності, проте їх інноваційна стратегія має чітко виражену спеціалізацію. Зокрема, «VITAGRO» концентрується на розвитку біотехнологій та насінництва, що формує передумови для створення продуктів із високою доданою вартістю [185]. Водночас «LNZ Group» робить акцент на розвитку агрохімічного напрямку та селекції, що дозволяє підприємству зміцнювати позиції на внутрішньому ринку. Обидва підприємства реалізують продуктові інновації, проте обмежений обсяг інвестицій стримує масштабування цих рішень [184].

Найнижчий рівень інноваційної активності серед досліджуваних підприємств демонструє «Контінентал ФГ», що пов'язано з орієнтацією на процесні інновації, зокрема автоматизацію виробництва та оновлення технічного парку [183]. Хоча такі інновації сприяють підвищенню ефективності виробничих

процесів, їх вплив на формування довгострокових конкурентних переваг є обмеженим порівняно з продуктовими або технологічними інноваціями.

Аналіз структури інноваційних інвестицій свідчить про домінування технологічних і процесних інновацій над продуктовими, що є характерною рисою середніх агропідприємств. Це пояснюється прагненням до швидкого отримання економічного ефекту та мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням складних науково-технічних розробок. Водночас така структура інновацій стримує розвиток високотехнологічного сегменту аграрного виробництва.

Отже, інноваційний розвиток середніх агропідприємств України має фрагментарний та нерівномірний характер. Лідери ринку формують комплексні інноваційні моделі розвитку, тоді як більшість підприємств орієнтується на локальні вдосконалення виробничих процесів. Це обумовлює необхідність посилення державної підтримки інновацій у аграрному секторі, зокрема через стимулювання продуктових інновацій, розвиток науково-виробничої кооперації та розширення доступу до фінансових ресурсів.

Отримані результати дозволяють встановити безпосередній зв'язок між рівнем інноваційної активності агропідприємств та ефективністю державної інноваційної політики. Зокрема, домінування процесних і технологічних інновацій над продуктовими свідчить про відсутність достатніх стимулів для розвитку високоризикових інноваційних проєктів, що потребують значних інвестицій та довгострокового фінансування. Обмежений доступ середніх підприємств до фінансових ресурсів, а також недостатній розвиток інноваційної інфраструктури зумовлюють їх орієнтацію на короткострокове підвищення ефективності, а не на формування нових технологічних рішень. У цьому контексті державна політика має бути спрямована на розширення інструментів підтримки інноваційної діяльності саме для середнього агробізнесу, зокрема через запровадження цільових програм фінансування, податкових стимулів та механізмів державно-приватного партнерства.

З огляду на зазначене, підвищення частки інноваційно активних підприємств має стати одним із ключових пріоритетів державної інноваційної політики. Досягнення цієї мети потребує комплексного підходу, що включає розширення фінансових стимулів, удосконалення податкових механізмів підтримки інновацій, розвиток інноваційної інфраструктури, а також формування сприятливого інституційного середовища для взаємодії бізнесу, науки та держави.

Таким чином, сучасна динаміка інноваційної активності підприємств в Україні характеризується поєднанням негативних структурних тенденцій та поступового відновлення, що формує як ризики, так і потенційні можливості для подальшого інноваційного розвитку економіки.

Отже, підвищення частки інноваційно активних підприємств має стати одним із ключових пріоритетів державної інноваційної політики, оскільки саме цей показник визначає здатність економіки до технологічного оновлення та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2.3. Системні бар'єри та структурні дисфункції механізму інноваційного розвитку підприємництва

Незважаючи на наявність окремих успішних практик та ініціатив, управління інноваційною діяльністю підприємництва в Україні все ще має низку суттєвих недоліків та прогалин. Чинний механізм регулювання інноваційної сфери не забезпечує належних стимулів та умов для прискореного впровадження нововведень у виробництво, формування інноваційних екосистем, залучення венчурного капіталу в високотехнологічні проекти. Як наслідок, рівень інноваційної активності вітчизняного бізнесу залишається низьким, а частка інноваційної продукції в експорті, мізерною.

На відміну від поширених підходів, що розглядають недоліки управління інноваційною діяльністю фрагментарно, у даному дослідженні пропонується системний підхід до їх аналізу як взаємопов'язаної сукупності фінансових,

інституційних, кадрових та інфраструктурних обмежень, що формують цілісну модель інноваційної інертності економіки.

У структурі ключових обмежень інноваційного розвитку доцільно насамперед виокремити фінансові бар'єри. Так, однією з ключових проблем інноваційного розвитку України залишається недостатній рівень та неефективна структура фінансування інноваційної діяльності. Попри задекларовані цілі щодо нарощування бюджетних видатків на науку та інновації, фактичні обсяги фінансування залишаються вкрай низькими. Так, у 2023 році сукупні витрати на виконання наукових досліджень і розробок становили близько 0,33% ВВП, що є одним із найнижчих показників за останні роки. У 2024 році спостерігається незначне зростання цього показника — до 0,35–0,37% ВВП, при цьому обсяг державного фінансування становив лише близько 0,12–0,14% ВВП [29].

Водночас структура фінансування інноваційної діяльності в Україні характеризується домінуванням власних коштів підприємств та обмеженою участю держави, що свідчить про слабкість інституційних механізмів підтримки інновацій. У розвинених країнах частка державного фінансування у загальних витратах на НДДКР, як правило, перевищує 50% [199], тоді як в Україні вона залишається суттєво нижчою, що обмежує можливості реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Хронічне недофінансування наукової та інноваційної сфери призводить до деградації наукового потенціалу, відтоку талантів за кордон, зниження якості та актуальності досліджень. При цьому обмежені бюджетні ресурси часто розпорошуються між великою кількістю одержувачів без урахування стратегічних пріоритетів та потенціалу комерціалізації розробок. Відсутність чіткого фокусу та концентрації фінансування на проривних технологіях та інноваційних проєктах не дозволяє досягнути відчутних результатів та ефектів.

Уточнюючи існуючі наукові підходи, доцільно розглядати проблему фінансування інновацій не лише як кількісну недостатність ресурсів, а як структурну дисфункцію їх розподілу, що обумовлює низьку ефективність навіть

наявних інвестицій. Комплекс проблем інноваційного розвитку підприємництва в Україні у 2026 році відображено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Комплекс проблем інноваційного розвитку підприємництва в Україні станом на початок 2026 р.

Джерело: сформовано автором.

Ще однією суттєвою вадою системи фінансування інноваційної діяльності в Україні залишається недосконалість процедур формування та виконання бюджетних програм. Попри впровадження елементів середньострокового бюджетного планування та цифровізації публічних фінансів, проблеми прозорості та ефективності використання бюджетних коштів зберігаються [71,

с. 40]. Зокрема, за даними Рахункова палата України, у 2023 році обсяг встановлених порушень бюджетного законодавства перевищив 60 млрд грн, з яких значна частина припадає на сфери освіти, науки та інновацій. Водночас аудит ефективності виконання бюджетних програм засвідчує системні недоліки, зокрема недостатню результативність витрат, відсутність чітких індикаторів оцінювання та слабкий зовнішній контроль [85].

Зазначені проблеми свідчать про неефективне використання бюджетних ресурсів, які могли б бути спрямовані на підтримку інноваційних проєктів, розвиток науково-дослідної інфраструктури та стимулювання технологічного оновлення підприємств. У результаті бюджетне фінансування виконує переважно підтримуючу, а не стимулюючу функцію у розвитку інноваційної економіки.

Наступну групу проблем формують інституційні обмеження державного регулювання. Суттєвою перешкодою для активізації інноваційної діяльності підприємств залишається також недостатня ефективність інструментів непрямой фінансової підтримки, передусім податкових стимулів. Незважаючи на наявність окремих преференцій, передбачених податковим законодавством (зокрема, можливість застосування прискореної амортизації окремих груп основних засобів, податкових пільг для окремих інноваційних проєктів), їх вплив на інвестиційну поведінку бізнесу залишається обмеженим.

Основними причинами цього є нестабільність нормативно-правового середовища, часті зміни податкового законодавства, складність процедур адміністрування та вузький спектр стимулюючих інструментів. За оцінками експертів, ефективність податкових стимулів у сфері інновацій в Україні є суттєво нижчою порівняно з країнами ЄС, де широко застосовуються інструменти податкового кредиту на НДДКР, пільгового оподаткування інноваційного прибутку (patent box) та стимулювання венчурного інвестування [140].

Для систематизації ключових перешкод інноваційного розвитку доцільно узагальнити їх у вигляді структурованого переліку з оцінкою рівня впливу на

діяльність підприємств. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати найбільш критичні бар'єри, але й визначити пріоритетні напрями державного регулювання у сфері стимулювання інновацій [115]. Узагальнення основних бар'єрів інноваційного розвитку підприємств в Україні та оцінку їх впливу висвітлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні бар'єри інноваційного розвитку підприємств в Україні та рівень їх впливу

Бар'єр	Причина виникнення	Наслідки для підприємств	Рівень впливу
Недостатність фінансування	Низькі витрати на НДДКР	Обмеження інноваційної активності	Високий
Регуляторна нестабільність	Часті зміни законодавства	Зростання ризиків інвестування	Високий
Кадровий дефіцит	Відтік кадрів	Зниження інноваційної спроможності	Середній
Слабка інфраструктура	Недорозвиненість технопарків	Низька комерціалізація	Середній
Інституційна недовіра	Непередбачуваність політики	Відмова від участі в програмах	Високий

Джерело: запропоновано автором.

Аналіз даних свідчить про домінування бар'єрів із високим рівнем впливу, серед яких ключовими є недостатність фінансування, регуляторна нестабільність та низький рівень довіри до державних інституцій. Це вказує на системний характер проблем інноваційного розвитку, що обумовлений не лише обмеженістю ресурсів, але й інституційними дисфункціями. Водночас кадровий дефіцит та слабкість інноваційної інфраструктури мають середній рівень впливу, однак у довгостроковій перспективі саме вони можуть стати стримуючими чинниками технологічної модернізації економіки. З огляду на це, подолання

зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, регуляторні та інституційні інструменти державної політики.

Для порівняння, у більшості країн Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) застосовується широкий арсенал фіскальних інструментів стимулювання інновацій – податкові кредити на НДДКР, супервідрахування витрат на дослідження, зменшені ставки податків для інноваційних підприємств тощо [178]. Їх поєднання з прямою бюджетною підтримкою дозволяє створити потужні стимули для нарощування інвестицій бізнесу у створення нових продуктів та технологій. В Україні ж масштаби податкового стимулювання інновацій є мізерними – втрати бюджету від відповідних пільг складають менше 0,004 % ВВП.

Окремої уваги заслуговує проблема неефективності регулювання у сфері трансферу технологій та комерціалізації наукових розробок. На сьогодні законодавча база України щодо охорони прав інтелектуальної власності та обігу нематеріальних активів є фрагментарною та суперечливою. Попри ухвалення у 2006 році Закону «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», його практичний вплив на активізацію інноваційних процесів залишається низьким [78]. Зокрема, документ не забезпечує чіткого розподілу прав інтелектуальної власності між науковими установами та промисловими підприємствами, не створює дієвих стимулів для комерціалізації розробок, обтяжує процедури трансферу надмірним адмініструванням.

Вперше в межах даного дослідження проблема трансферу технологій розглядається як інституційний розрив між генерацією знань і їх ринковою реалізацією, що має не лише правовий, а й управлінський характер.

Суттєвою прогалиною вітчизняного законодавства є відсутність ефективного регулювання діяльності наукових парків та інших організацій трансферу технологій. Попри формальну можливість створення таких структур на базі ЗВО та наукових установ, їх реальна дієвість залишається низькою. Причини - невизначеність юридичного статусу та функцій наукових парків, брак фінансових стимулів для їх діяльності, надмірна зарегульованість процедур

комерціалізації розробок [7]. Як наслідок - переважна більшість вітчизняних наукових парків існують лише формально, не створюючи доданої вартості та інноваційних продуктів.

Болючою проблемою інноваційного розвитку України залишається недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності та високі ризики патентних спорів, що стримують інвестиційну активність бізнесу у сфері інновацій. За даними «World Intellectual Property Organization» у 2023 році в Україні було подано близько 2,9 тис. заявок на винаходи, що свідчить про певне відновлення після різкого спаду у 2022 році, однак загальний рівень патентної активності залишається значно нижчим порівняно з країнами Центральної та Східної Європи [202]. Для порівняння, у таких країнах, як Туреччина чи Польща, кількість патентних заявок у кілька разів перевищує українські показники, що вказує на структурне відставання національної інноваційної системи.

Суттєвою проблемою залишається також якість патентного портфеля. Значна частина заявок припадає на так звані деклараційні патенти або корисні моделі, які мають обмежену новизну та низький рівень комерційної придатності. Це знижує загальну ефективність системи охорони інтелектуальної власності та не сприяє формуванню високотехнологічного сектору економіки.

Крім того, інноваційно активні підприємства стикаються з ризиками патентного зловживання, зокрема явищем «патентного тролінгу», коли права інтелектуальної власності використовуються не для комерціалізації інновацій, а для отримання рентного доходу через судові або адміністративні механізми. За оцінками експертів, недосконалість правозастосовної практики у сфері інтелектуальної власності та тривалість судових процедур значно підвищують трансакційні витрати бізнесу та знижують мотивацію до інвестування в інноваційні розробки.

Для вирішення зазначених проблем необхідно здійснити комплексний перегляд законодавства у сфері інтелектуальної власності та трансферу технологій. Зокрема, доцільно:

чітко визначити правовий статус та функції організацій трансферу технологій (наукових парків, центрів комерціалізації, офісів технологічного трансферу при ЗВО), передбачити для них податкові та митні преференції;

врегулювати питання розподілу прав інтелектуальної власності на об'єкти, створені за бюджетні кошти, забезпечити справедливую винагороду винахідникам;

запровадити дієві механізми захисту патентних прав, посилити відповідальність за недобросовісну конкуренцію у сфері інтелектуальної власності;

спростити процедури реєстрації патентів та укладання ліцензійних договорів, забезпечити прозорість та доступність патентної інформації;

встановити чіткі правила оцінки вартості об'єктів інтелектуальної власності та їх відображення у бухгалтерському обліку підприємств;

гармонізувати вітчизняне законодавство у цій сфері з нормами ЄС та кращими світовими практиками.

Для вирішення даних проблем та перепон необхідним є комплексний підхід з поєднанням максимальної залученості усіх ланок держаної та внутрішньої підтримки (рис. 2.11.).

Іншим вузьким місцем чинного механізму підтримки інноваційної діяльності є інституційна неспроможність відповідальних органів виконавчої влади. В Україні досі відсутній єдиний державний орган з чітко визначеними правами та повноваженнями щодо формування та реалізації інноваційної політики в державі. Натомість регулювання інноваційної сфери розділено між декількома міністерствами (Мінекономіки, МОН, Мінцифри), які часто дублюють функції та не координують свої дії.



Рис. 2.11. Шляхи покращення законодавства у сфері інтелектуальної власності.

Джерело: запропоновано автором.

Показовим є той факт, що в актуальна Стратегія інноваційного розвитку до 2030 року, яка визначає довгострокове бачення, цілі та механізми державної політики у сфері інновацій не містить, чітких стратегічних орієнтирів та не дозволяє забезпечити цілеспрямованість та послідовність зусиль держави щодо стимулювання інновацій, ускладнює залучення ресурсів під інноваційні програми та проекти [84].

Не менш важливою є проблема низької спроможності профільних міністерств в частині аналізу та оцінювання інноваційних процесів, формування доказової політики. В органах влади бракує кваліфікованих фахівців, які володіють сучасною методологією стратегування інноваційного розвитку, прогнозування технологічних трендів, оцінки регуляторного впливу. Як наслідок – управлінські рішення часто ухвалюються волюнтаристськи, без належного обґрунтування та врахування кращих світових практик [58, с. 33-34].

Узагальнення зазначених проблем дозволяє систематизувати ключові бар'єри інноваційного розвитку підприємств (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Ключові бар'єри інноваційного розвитку підприємництва

Група бар'єрів	Основні прояви	Механізм впливу	Наслідки	Масштаб
Фінансові	низький рівень інвестицій у НДДКР	обмеження доступу до ресурсів	згорання інновацій	високий
Інституційні	нестабільність регуляторного середовища	зростання ризиків	зниження інвестицій	високий
Інфраструктурні	слабкий трансфер технологій	розрив науки і бізнесу	низька комерціалізація	середній
Кадрові	міграція кадрів	втрата компетенцій	втрата потенціалу	високий
Ринкові	низький попит	обмеження стимулів	обмеження розвитку	середній
Геополітичні	воєнні ризики	нестабільність середовища	дестабілізація	критичний

Джерело: запропоновано автором.

Негативно позначається на дієвості інноваційної політики і відсутність постійного діалогу та ефективних комунікацій органів влади з бізнесом та експертним середовищем. Попри формальне залучення бізнес-асоціацій та наукової спільноти до консультацій та робочих груп, їхній реальний вплив на формування політики залишається низьким. Як наслідок – чимало регуляторних рішень ухвалюються кулуарно, без всебічного обговорення та узгодження позицій стейкхолдерів. Це зумовлює високі регуляторні ризики для інноваційного бізнесу, непередбачуваність та нестабільність правил гри на ринку.

З метою усунення інституційних прогалин та підвищення ефективності державного регулювання інноваційної діяльності доцільно:

визначити єдиний державний орган, відповідальний за формування та реалізацію інноваційної політики (Національну раду з питань науки, інновацій та сталого розвитку при Кабінеті Міністрів України), наділивши його необхідними повноваженнями та ресурсами;

оновити Стратегію інноваційного розвитку України на період до 2030 року з чіткими цілями, пріоритетами та індикаторами досягнення, узгодити з нею галузеві та регіональні програми;

створити при органах влади професійні аналітичні центри та запровадити обов'язкове оцінювання регуляторного впливу проектів рішень у сфері інноваційної політики;

забезпечити якісний кадровий склад підрозділів, відповідальних за формування інноваційної політики, впровадити сучасні підходи до професійного навчання та розвитку персоналу;

налагодити системний діалог органів влади з бізнесом, науковою спільнотою та громадянським суспільством щодо питань інноваційного розвитку, зробити процес формування політики максимально інклюзивним та доступним.

Ще одним недоліком вітчизняної інноваційної політики є її надмірна централізація та недостатня увага до регіонального виміру. Попри задекларовану

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки ціль щодо формування «регіонів знань та інновацій», її практична реалізація відбувається вкрай повільно та мало ефективно. На сьогодні лише кілька регіонів України мають власні стратегії інноваційного розвитку, і то переважно декларативного характеру. Регіональні програми підтримки інновацій, кластерні ініціативи, спеціальні інститути розвитку – все це існує більшою мірою лише на папері.

Водночас саме регіони мають бути двигунами інноваційних процесів, враховуючи їх близькість до локальних бізнес-екосистем, краще розуміння місцевої специфіки та потреб. Світовий досвід свідчить, що найбільш успішні інноваційні екосистеми формуються на базі потужних регіональних кластерів, які об'єднують бізнес, науку та місцеву владу (Кремнієва долина, «Бостонський маршрут 128» у США, Баден-Вюртемберг у Німеччині тощо) [31]. В Україні ж взаємодія між різними стейкхолдерами інноваційного процесу на місцевому рівні практично відсутня. Як наслідок – переважна більшість регіонів мають низьку інноваційну спроможність, не здатні генерувати критичну масу підприємницьких ідей та стартапів.

Для подолання надмірного централізму в інноваційній політиці та розкриття інноваційного потенціалу регіонів доцільно:

забезпечити синхронізацію Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій із цілями та пріоритетами Стратегії інноваційного розвитку України;

зобов'язати всі регіони розробити та ухвалити власні стратегії інноваційного розвитку із залученням ключових стейкхолдерів (бізнес-асоціації, наукові установи, університети, агенції регіонального розвитку);

започаткувати цільову державну програму підтримки інноваційних кластерів у регіонах (з пріоритетом високотехнологічних та експортоорієнтованих галузей), передбачивши для них фіскальні стимули, інфраструктурні інвестиції, сприяння виходу на зовнішні ринки;

запровадити комплексну оцінку інноваційної спроможності регіонів за сучасною методологією (до прикладу як програма Regional Innovation Scoreboard

в ЄС [141]), використовувати її результати при розподілі фондів регіонального розвитку;

стимулювати цифровізацію регіональних інноваційних екосистем, формування відкритих баз даних та аналітичних інструментів на основі технології блокчейн, смарт-контрактів.

Важливою, але недостатньо усвідомленою проблемою чинного механізму інноваційного розвитку підприємств є розрив між задекларованими пріоритетами інноваційної політики та реальною поведінкою суб'єктів господарювання. Формально в Україні існує достатня кількість стратегічних документів, програм і концепцій, які декларують інновації як ключовий чинник економічного зростання. Водночас на рівні підприємств ці декларації часто не трансформуються у системні інноваційні стратегії, довгострокові інвестиційні рішення та зміну управлінських підходів [120].

Однією з причин такої ситуації є імітаційний характер частини інноваційної політики, коли акцент робиться на кількісних показниках реалізації програм, кількості заходів або формальному виконанні бюджетних процедур, а не на реальних структурних змінах в економіці. У результаті формується феномен «звітної інноваційності», за якої інноваційна діяльність підприємств декларується у звітності, але не супроводжується створенням конкурентоспроможних продуктів, нових технологій або виходом на нові ринки. Така практика підриває довіру бізнесу до державних інструментів підтримки та знижує мотивацію до участі в інноваційних програмах.

Суттєвим обмеженням ефективності державного регулювання інноваційного розвитку є низький рівень інтеграції інструментів державної підтримки з реальною поведінкою підприємств. Попри формальну наявність програм фінансування, податкових стимулів та інших механізмів підтримки, доступ до них ускладнюється складністю процедур, високими трансакційними витратами та інформаційною асиметрією. У поєднанні з інституційною недовірою до держави це формує обережну або пасивну модель поведінки бізнесу, за якої підприємства або уникають участі в інноваційних програмах, або

використовують їх формально, без інтеграції у стратегічні процеси розвитку. Як наслідок, державні інструменти підтримки не трансформуються у реальне зростання інноваційної активності, що свідчить про розрив між декларативною та фактичною результативністю інноваційної політики.

Важливим чинником, який посилює зазначені проблеми, є слабкий зв'язок між системою державного регулювання інноваційної діяльності та реальною структурою економіки. Чинні інструменти підтримки часто не враховують галузеву специфіку, рівень технологічного розвитку підприємств і їх позицію в ланцюгах створення доданої вартості. У результаті універсальні підходи до стимулювання інновацій застосовуються до принципово різних секторів економіки, що знижує їх ефективність і призводить до розпорошення ресурсів.

Особливо гостро ця проблема проявляється у традиційних галузях промисловості, які мають значний потенціал для технологічної модернізації, але не відповідають формальним критеріям «високотехнологічності», що закладаються в державні програми. Для таких підприємств інновації часто мають інкрементальний характер і спрямовані на підвищення енергоефективності, ресурсозбереження або оптимізацію виробничих процесів. Водночас чинний механізм регулювання орієнтується переважно на підтримку окремих пріоритетних напрямів, залишаючи поза увагою широкий пласт технологічних удосконалень, які могли б дати значний кумулятивний ефект для економіки.

Ще одним системним недоліком є відсутність чіткої логіки «життєвого циклу» інноваційних проєктів у державному регулюванні. Наявні інструменти підтримки, як правило, тимчасові та не забезпечують безперервного супроводу інновацій від стадії ідеї до комерціалізації та масштабування. У результаті підприємства можуть отримати підтримку на початковому етапі, але залишаються без належних інструментів фінансування та регуляторного супроводу на наступних стадіях розвитку. Це особливо критично в умовах обмеженого доступу до приватного капіталу та нерозвиненого венчурного ринку.

Негативно впливає на інноваційний розвиток і недостатня інтеграція механізмів державного регулювання з реальними управлінськими практиками підприємств. Чинна політика підтримки інновацій часто розглядає підприємство як пасивного отримувача ресурсів, а не як активного учасника інноваційної екосистеми. У результаті ігноруються управлінські аспекти інноваційної діяльності, зокрема питання організаційної структури, корпоративної культури, мотивації персоналу та внутрішніх процесів прийняття рішень, які значною мірою визначають успішність інновацій. Головні інструменти подолання бар'єрів відображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Головні інструменти подолання бар'єрів

Бар'єр	Інструмент	Очікуваний ефект	Горизонт реалізації
Фінансовий	податкові стимули, гранти	зростання інвестицій	середньостроковий
Інституційний	реформа ІВ	довіра бізнесу	довгостроковий
Кадровий	освітні програми	розвиток компетенцій	довгостроковий
Інфраструктурний	технопарки, кластери	комерціалізація	середньостроковий
Ринковий	держзамовлення	зростання попиту	короткостроковий
Геополітичний	міжнародна допомога	стабілізація	короткостроковий

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, проблеми та недоліки чинного механізму державного регулювання інноваційного розвитку підприємств мають системний характер і проявляються не лише у сфері фінансування або нормативно-правового забезпечення, а й у розриві між державними інструментами та реальними умовами функціонування бізнесу. Ці обмеження формують інституційне середовище, у якому інноваційна діяльність підприємств залишається ризикованою, фрагментарною та недостатньо масштабною, що істотно стримує інноваційний розвиток економіки в цілому.

Одним із найбільш стійких системних обмежень інноваційного розвитку підприємств в Україні залишається слабка інтеграція науки, освіти та бізнесу. Попри наявність значного науково-освітнього потенціалу, результати наукових досліджень лише в обмеженій мірі трансформуються у прикладні розробки та комерційні продукти. Наукові установи та заклади вищої освіти функціонують переважно автономно від потреб реального сектору економіки, що формує глибокий розрив між пропозицією знань і запитом бізнесу на інноваційні рішення.

У цьому контексті доцільно розглядати зазначену проблему як прояв інституційної асиметрії інноваційної системи, що характеризується невідповідністю між генерацією знань, механізмами їх трансферу та здатністю бізнесу до їх впровадження. Така асиметрія формує структурний розрив, який перешкоджає формуванню повноцінного інноваційного циклу – від створення знань до їх комерціалізації.

Система підтримки інноваційної діяльності не створює достатніх стимулів для розвитку партнерських моделей взаємодії між університетами, науковими інститутами та підприємствами. У практиці вітчизняних закладів вищої освіти наукові дослідження часто орієнтовані на виконання формальних показників публікаційної активності або звітності за бюджетними темами, тоді як співпраця з бізнесом залишається другорядним напрямом. У результаті наукові результати рідко враховують реальні технологічні та ринкові обмеження, що знижує їхню прикладну цінність і комерційний потенціал [102, с. 110].

Суттєвою проблемою є також застаріла система стимулів для наукових і науково-педагогічних працівників. Чинні механізми державного фінансування науки орієнтовані переважно на процес, а не на результат, що не заохочує дослідників до комерціалізації розробок або участі в спільних проєктах з бізнесом. Доходи від трансферу технологій, ліцензування або створення стартапів не відіграють істотної ролі в системі мотивації науковців, що стримує формування підприємницької культури в академічному середовищі.

Проблеми взаємодії науки та бізнесу посилюються обмеженою спроможністю підприємств формулювати технологічний запит і працювати з науковими партнерами. Для значної частини вітчизняних підприємств інноваційна діяльність не інтегрована у стратегічне управління, а контакти з науковими установами носять випадковий характер. Відсутність спеціалізованих підрозділів з управління інноваціями, низький рівень технологічного прогнозування та обмежені ресурси для дослідно-конструкторських робіт знижують ефективність взаємодії з науково-освітнім сектором.

Окремим блоком проблем є недорозвиненість венчурного та стартап-середовища, яке в сучасних економіках відіграє ключову роль у комерціалізації інновацій. В Україні венчурний капітал залишається фрагментарним і сконцентрованим переважно у сфері інформаційних технологій, тоді як інші галузі з високим інноваційним потенціалом практично позбавлені доступу до ризикового фінансування. Державні інструменти підтримки стартапів мають обмежений масштаб і часто не забезпечують безперервного фінансування на різних стадіях розвитку інноваційних проєктів.

Недоліки державного регулювання у сфері венчурного фінансування проявляються також у слабкому захисті прав інвесторів і підприємців, нестабільності нормативно-правових умов та відсутності чітких правил виходу з інвестицій. Це підвищує ризики для потенційних інвесторів і стримує приплив приватного капіталу в інноваційні проєкти. У результаті значна частина перспективних стартапів або припиняє діяльність на ранніх стадіях, або переміщує бізнес за кордон, де умови для розвитку є більш сприятливими.

Суттєвим обмеженням залишається і слабкий розвиток інноваційної інфраструктури, орієнтованої на підтримку стартапів та малих інноваційних підприємств. Бізнес-інкубатори, акселератори, технологічні хаби та інші елементи інноваційної екосистеми існують переважно у великих містах і мають обмежену пропускну спроможність. При цьому, державна підтримка таких структур є дуже поодинокую та вибірковою, що не забезпечує їх сталого функціонування.

Усі зазначені проблеми у сукупності формують середовище, у якому процес комерціалізації наукових знань і розвитку інноваційного підприємництва залишається дуже ризиковим та повільним. Недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу, слабкість венчурного фінансування та обмежені можливості інноваційної інфраструктури істотно звужують потенціал інноваційного розвитку підприємств і знижують ефективність державного регулювання в цій сфері.

Одним із глибинних чинників, що стримують інноваційний розвиток підприємництва в Україні, є кадрові та соціальні обмеження, які в умовах тривалих кризових явищ, з якими стикнулася Україна, щодня лише посилюються. Інноваційна діяльність безпосередньо залежить від наявності кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями, управляти складними проєктами та інтегрувати знання з різних галузей [55, с. 44]. Водночас чинний механізм державного регулювання не забезпечує формування стабільного кадрового підґрунтя для інноваційного розвитку підприємств.

Характерною проблемою є тривалий відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, зокрема фахівців у сфері інженерії, інформаційних технологій та прикладних наук. Незважаючи на окремі державні ініціативи, спрямовані на підтримку науковців і молодих дослідників, рівень оплати праці, можливості професійного зростання та умови для реалізації інноваційних ідей в Україні залишаються недостатньо привабливими. У результаті підприємства втрачають доступ до критично важливого людського капіталу, що безпосередньо впливає на їх інноваційну спроможність [111, с. 90].

Суттєвим обмеженням є також невідповідність системи професійної та вищої освіти потребам інноваційно орієнтованої економіки. Навчальні програми часто оновлюються повільно, не враховують сучасні технологічні тренди та запити бізнесу, а співпраця закладів освіти з підприємствами має фрагментарний характер. За таких умов випускники нерідко не володіють практичними навичками, необхідними для участі в інноваційних процесах, що змушує

підприємства витратити додаткові ресурси на їх донавання або відмовлятися від реалізації інноваційних проєктів.

Не менш важливою є проблема старіння кадрового складу у традиційних галузях промисловості та науковому секторі. Відсутність ефективних механізмів залучення молодих фахівців і передачі знань між поколіннями призводить до втрати інституційної пам'яті та зниження здатності підприємств до технологічного оновлення [3, с. 106-107]. Чинні інструменти державної політики лише частково враховують ці демографічні та соціальні виклики, не пропонуючи системних рішень для оновлення кадрового потенціалу інноваційної сфери.

Кадрові проблеми тісно пов'язані з соціальними чинниками інноваційного розвитку. Для значної частини підприємств інноваційна діяльність асоціюється з підвищеними ризиками, нестабільністю зайнятості та відсутністю гарантій довгострокової підтримки. У поєднанні з низьким рівнем соціального захисту працівників це знижує готовність персоналу до участі в інноваційних проєктах і впровадження нових підходів у виробничій та управлінській діяльності [49].

Окремої уваги заслуговує проблема інформаційної закритості та недостатньої прозорості державної інноваційної політики. В Україні відсутня єдина систематизована база даних щодо інноваційних програм, проєктів, результатів їх реалізації та ефективності використання бюджетних коштів. Інформація про наявні інструменти підтримки часто є розпорошеною, застарілою або важкодоступною для підприємств, особливо на регіональному рівні.

Низький рівень аналітичного забезпечення інноваційної політики ускладнює оцінювання її результативності та коригування інструментів державного регулювання. Статистичні дані щодо інноваційної діяльності підприємств мають обмежену деталізацію, не дозволяють відстежувати повний інноваційний цикл і порівнювати ефективність різних програм. За таких умов управлінські рішення нерідко ухвалюються інтуїтивно або на

основі фрагментарної інформації, що знижує їх якість і передбачуваність для бізнесу.

Інформаційна асиметрія між органами влади та суб'єктами господарювання також сприяє формуванню недовіри до державних інструментів підтримки інновацій. Підприємства часто не володіють достатньою інформацією про критерії відбору проєктів, механізми оцінювання та можливі ризики участі в державних програмах. Це зумовлює обережну або пасивну поведінку бізнесу та знижує рівень залучення підприємств до інноваційних ініціатив.

У сукупності кадрові, соціальні та інформаційні обмеження формують несприятливе середовище для інноваційного розвитку підприємств, у якому навіть наявні фінансові та інституційні інструменти державного регулювання не здатні забезпечити очікуваний ефект. Ці проблеми мають довгостроковий характер і потребують системного врахування при формуванні державної політики у сфері інновацій, що зумовлює необхідність подальшого аналізу структурних недоліків чинного механізму регулювання.

Суттєвим системним недоліком чинного механізму державного регулювання інноваційного розвитку підприємств є його фрагментарність та відсутність ефекту масштабу. В Україні сформовано значну кількість інструментів, програм і інституцій, покликаних стимулювати інноваційну діяльність, однак їх взаємодія носить епізодичний характер і не забезпечує синергійного ефекту. У результаті державна інноваційна політика виглядає розпорошеною, а окремі заходи не формують цілісної системи підтримки інноваційного розвитку підприємств [93].

Доцільно трактувати фрагментарність державної інноваційної політики як ключовий системоутворюючий бар'єр, що перешкоджає формуванню ефекту масштабу та синергії між окремими інструментами підтримки.

Фрагментарність механізму регулювання проявляється насамперед у дублюванні функцій різними органами державної влади та підпорядкованими їм установами. Різні міністерства, агентства та фонди реалізують програми підтримки інновацій, які часто перетинаються за цілями, інструментами та

цільовими групами. Водночас відсутність єдиного центру координації призводить до того, що ці програми розробляються та реалізуються без урахування результатів одна одної, що знижує загальну ефективність використання державних ресурсів [37, с. 101].

Наявність великої кількості маломасштабних інструментів підтримки інновацій не дозволяє досягти критичної маси ресурсів, необхідної для запуску масштабних інноваційних проєктів. Фінансування часто розподіляється між численними ініціативами з обмеженим бюджетом, що унеможлиблює реалізацію складних технологічних рішень або підтримку проєктів на етапі масштабування. У таких умовах державна підтримка виконує радше символічну функцію, ніж виступає реальним драйвером інноваційного розвитку підприємств.

Відсутність ефекту масштабу посилюється короткостроковим горизонтом планування більшості державних програм. Часті зміни пріоритетів, перегляд умов фінансування та припинення окремих інструментів підтримки створюють нестабільне середовище для підприємств, які планують інноваційну діяльність у довгостроковій перспективі. За таких умов бізнес не має можливості вибудувати сталі інноваційні стратегії, орієнтовані на послідовний розвиток і накопичення технологічних компетенцій.

Ще одним проявом системної фрагментарності є слабка інтеграція державних інструментів підтримки інновацій з іншими напрямками економічної політики. Інноваційна політика часто реалізується ізольовано від промислової, інвестиційної, регіональної та освітньої політик, що обмежує її вплив на структурні зміни в економіці. У результаті навіть успішні інноваційні проєкти не отримують необхідної підтримки для подальшого розвитку та інтеграції у виробничі й ринкові ланцюги [102, с. 111].

Особливо відчутною є проблема координації на рівні реалізації програм, коли підприємства стикаються з різними вимогами, критеріями відбору та звітності залежно від джерела фінансування. Відсутність уніфікованих процедур і стандартів адміністрування інноваційних програм збільшує трансакційні

витрати бізнесу та знижує привабливість участі в державних ініціативах. Для малих і середніх підприємств це часто стає вирішальним чинником відмови від участі в інноваційних програмах .

Системна фрагментарність також проявляється у слабкому зв'язку між національним і регіональним рівнями інноваційної політики. Державні програми не завжди враховують специфіку регіонів, тоді як регіональні ініціативи часто не мають доступу до національних ресурсів і інструментів підтримки. У результаті інноваційний потенціал багатьох регіонів залишається нереалізованим, а територіальна нерівномірність розвитку інноваційної діяльності лише посилюється.

Окремої уваги заслуговує проблема відсутності системного моніторингу та оцінювання результативності державних інструментів підтримки інновацій. Чинна практика оцінювання обмежується переважно фінансовими показниками освоєння коштів і формальним виконанням планових завдань, тоді як реальний вплив програм на інноваційну активність підприємств, їх конкурентоспроможність і технологічний розвиток залишається поза увагою. Це ускладнює коригування державної політики та сприяє відтворенню неефективних інструментів.

У сукупності зазначені проблеми формують ситуацію, за якої державний механізм регулювання інноваційного розвитку підприємств не створює необхідних умов для концентрації ресурсів, масштабування успішних практик і досягнення довгострокових результатів. Фрагментарність, відсутність координації та ефекту масштабу істотно знижують результативність державної інноваційної політики та посилюють розрив між задекларованими цілями і реальними результатами інноваційного розвитку підприємств.

Узагальнюючи викладені у попередніх частинах проблеми, слід зазначити, що чинний механізм підтримки інноваційного розвитку підприємств в Україні характеризується наявністю глибоких внутрішніх суперечностей, які істотно знижують його результативність. Ці суперечності проявляються не лише на рівні окремих інструментів або інституцій, а формують стійку модель регулювання,

що відтворює інноваційну інертність економіки та обмежує можливості підприємств до системного технологічного оновлення [14].

Однією з ключових суперечностей є розбіжність між декларованою пріоритетністю інноваційного розвитку та фактичною логікою державного втручання, яка залишається фрагментованою та короткостроковою. Інноваційна політика часто реалізується у вигляді окремих заходів і програм, не об'єднаних єдиним стратегічним баченням і чіткою ієрархією цілей. У результаті підприємства стикаються з множинністю сигналів з боку держави, що ускладнює формування довгострокових інноваційних стратегій і підвищує рівень невизначеності інноваційної діяльності [37].

Важливою системною проблемою залишається переважання адміністративно-бюрократичної логіки над економічною доцільністю у процесі формування та реалізації інноваційної політики. Значна частина регуляторних рішень орієнтована на дотримання процедур, формальних показників і бюджетної дисципліни, тоді як реальні результати інноваційної діяльності підприємств відходять на другий план. За таких умов інноваційна політика втрачає здатність бути гнучким інструментом економічного розвитку та перетворюється на самодостатню систему адміністрування.

Ще однією глибинною суперечністю є невідповідність між потребою в ризик-орієнтованих інструментах підтримки інновацій і домінуванням консервативних підходів до використання бюджетних ресурсів. Інноваційна діяльність за своєю природою пов'язана з високим рівнем невизначеності та ймовірністю невдач, однак чинний механізм державного регулювання фактично уникає прийняття таких ризиків. Це призводить до підтримки переважно безпечних, але малоефективних проєктів, які не здатні забезпечити проривні технологічні зміни.

Суттєвою проблемою є також слабка інституційна пам'ять та відсутність наступності у реалізації інноваційної політики. Часті зміни пріоритетів, інституційні реорганізації та перегляд програмних документів не

супроводжуються системним аналізом попередніх результатів і врахуванням накопиченого досвіду. У результаті інноваційна політика функціонує у режимі постійного перезапуску, що знижує її передбачуваність і довіру з боку підприємницького середовища.

Особливої уваги заслуговує проблема асиметрії відповідальності між державою та бізнесом у реалізації інноваційної політики. Підприємства, залучені до державних програм підтримки інновацій, несуть значні ризики, пов'язані з фінансовими зобов'язаннями, звітністю та можливими санкціями у разі невдачі проєкту. Водночас відповідальність державних органів за неефективність програм, зміну правил або затримки фінансування залишається обмеженою. Така асиметрія формує обережну поведінку бізнесу та стримує його готовність до участі в інноваційних ініціативах [52].

Негативний вплив на інноваційний розвиток підприємств має і слабка інтеграція національної інноваційної політики у глобальний інноваційний простір. Попри задекларований євроінтеграційний курс, механізми адаптації державного регулювання до міжнародних стандартів та практик залишаються непослідовними. Обмежена участь українських підприємств у міжнародних інноваційних програмах, складність доступу до транснаціональних мереж знань і капіталу звужують можливості масштабування інновацій і знижують конкурентоспроможність вітчизняних розробок.

Узагальнення виявлених обмежень дозволяє сформулювати авторське бачення структури бар'єрів інноваційного розвитку підприємств, що відрізняється інтеграцією економічних, інституційних та поведінкових чинників. Причини низького інноваційного розвитку підприємництва в Україні відображено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Причини низького інноваційного розвитку підприємництва в Україні на початок 2026 р.

Джерело: сформовано автором.

У сукупності зазначені проблеми формують інституційне середовище, у якому інноваційний розвиток підприємств залишається нестійким, фрагментарним і значною мірою залежним від окремих ініціатив, а не від системної державної політики. Чинний механізм державного регулювання не забезпечує достатньої концентрації ресурсів, координації дій і передбачуваності умов для інноваційної діяльності, що істотно обмежує потенціал підприємств до технологічного оновлення та довгострокового розвитку.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що чинна система підтримки інноваційного розвитку підприємств в Україні характеризується неузгодженістю інструментів, обмеженою ефективністю фінансового забезпечення та інституційною слабкістю. Виявлені бар'єри мають комплексний характер і не можуть бути усунені в межах існуючої моделі державної політики.

Це обумовлює необхідність формування нових підходів до державного регулювання інноваційного розвитку підприємств, орієнтованих на забезпечення системності, довгостроковості та інтеграції інструментів впливу.

Висновки до розділу 2

1. Сформовано концепцію повоєнного інноваційного відновлення підприємств, яка інтегрує ключові елементи інноваційної екосистеми та визначає їх взаємозв'язок у межах єдиного механізму розвитку, засновану на розвитку відповідної інфраструктури; принципах системності, партнерства держави та бізнесу, адаптивності та інклюзивності; стратегічних пріоритетах; моделі «потрійної спіралі»; фінансових інструментах; управлінській трансформації та розвитку людського капіталу. Доведено, що посилення дисбалансу у фінансуванні інноваційної діяльності обумовлює низьку інтенсивність технологічного оновлення підприємств та обмежує їх здатність до масштабування інноваційних рішень, через що інноваційна активність бізнесу значною мірою залежить від зовнішніх джерел підтримки, зокрема міжнародної допомоги та приватного капіталу і обумовлює необхідність посилення ролі держави як стратегічного інвестора в інноваційний розвиток.

2. Визначені концептуальні новації трансформації державної інноваційної політики в системі інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами, такі як: перехід від регулятивної до адаптивної моделі інноваційної політики; форсайт-орієнтована архітектоніка державного управління інноваціями; мультиканальна модель фінансування інновацій; когнітивна капіталізація інноваційного розвитку; екосистемна модернізація

інноваційної інфраструктури; оркестрація взаємодії науки, бізнесу та держави; адаптивна модель стимулювання інноваційного підприємництва; цифрова інтероперабельність інноваційної системи; конвергенція до європейської інноваційної моделі; резильєнтно-орієнтований механізм інноваційного розвитку підприємництва. Доведено, що авторські наукові положення щодо механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами дають можливість отримати адаптивні ефекти: підвищення передбачуваності інноваційних рішень, узгодження довгострокових пріоритетів розвитку, диверсифікація джерел інноваційних інвестицій, активізація інноваційної активності бізнесу, прискорення комерціалізації інновацій, посилення трансферу знань і технологій, формування критичної маси інноваторів, скорочення транзакційних витрат, залучення технологій та інвестицій, забезпечення стійкості підприємництва в умовах турбулентності.

3. Верифіковані ключові передумови формування механізму інноваційного розвитку підприємництва на основі системи кількісних та якісних індикаторів. Обґрунтовано, що загальна тенденція свідчить про нестійкість інноваційних процесів в Україні та необхідність посилення державної підтримки, зокрема через розвиток фінансових стимулів, інноваційної інфраструктури та інституційного середовища. Актуалізовані інструменти державного регулювання інноваційного розвитку підприємств та проблеми їх застосування, зокрема бюджетне фінансування НДДКР, податкові стимули, гранти та конкурси, публічні закупівлі інновацій, державно-приватне партнерство, інноваційна інфраструктура, що дає можливість переорієнтації на створення сприятливого бізнес-середовища для інноваційного розвитку підприємств. Наразі визначено вкрай низьку інноваційну спроможність вітчизняної промисловості, її неготовність конкурувати на світових ринках наукоємної продукції, при одночасній активізації розвитку стартап-екосистеми.

4. Визначено адаптивні інструменти реагування суб'єктів підприємництва на пріоритетні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання інновацій на прикладі середніх агропідприємств України. Для

оцінювання інноваційного розвитку досліджуваних підприємств пропонується використати інтегральний показник «MIRP», який показує здатність підприємств реалізовувати механізм інноваційного розвитку підприємництва. Він враховує не один показник, а сукупність складових: інноваційну активність, адаптивність до змін, екосистемну взаємодію, ресурсне забезпечення, інноваційну результативність та турбулентність зовнішнього середовища. Представлена методика враховує зокрема: рівень технологічних інновацій; рівень цифровізації; продуктові інновації; управлінські інновації; фінансову стійкість; організаційну гнучкість; швидкість реагування на ризики; стратегічну адаптивність; взаємодію з бізнес-партнерами; співпрацю з науковими установами; участь у державних / міжнародних програмах; фінансові ресурси; людський капітал; матеріально-технічну базу; економічний ефект від інновацій; підвищення якості продукції; – конкурентний ефект; вихід на нові ринки; воєнні ризики; ринкову нестабільність; логістичні обмеження; глобальні виклики, тобто є доволі універсальною.

5. Розглянуто проблему фінансування інновацій не лише як кількісну недостатність ресурсів, а як структурну дисфункцію їх розподілу, що обумовлює низьку ефективність навіть наявних інвестицій. Комплекс проблем інноваційного розвитку підприємництва в Україні представлено у вигляді фінансових (низькі витрати на НДДКР (0,33–0,34% ВВП), домінування власних коштів, слабкий венчурний ринок) та інфраструктурних (зношеність основних фондів, технологічне відставання, слабка інтеграція науки і бізнесу) бар'єрів, інституційних проблем (фрагментарність законодавства, слабка координація, бюрократизація), кадрових викликів (відтік кадрів, дисбаланс освіти, дефіцит спеціалістів), геополітичних факторів (війна, нестабільність, зниження інвестицій). Доведено, що бюджетне фінансування виконує переважно підтримуючу, а не стимулюючу функцію у розвитку інноваційної економіки, через що основними бар'єрами інноваційного розвитку підприємств в Україні визначено: недостатність фінансування, регуляторну нестабільність, кадровий дефіцит, слабку інфраструктуру, інституційну недовіру.

6. Систематизовані ключові бар'єри інноваційного розвитку підприємств у

вигляді такої класифікації: фінансові, інституційні, інфраструктурні, кадрові, ринкові, геополітичні, головними інструментами подолання яких є податкові стимули, гранти, реформа інтелектуальної власності, освітні програми, технопарки, кластери, держзамовлення, міжнародна допомога. Визначено шляхи покращення законодавства у сфері інтелектуальної власності, такі як чітке визначення ролі організацій трансферу технологій, врегулювання прав інтелектуальної власності, захист патентних прав, спрощення процедур, оцінка вартості інтелектуальної власності. Узагальнення виявлених обмежень дозволяє сформулювати авторське бачення структури бар'єрів інноваційного розвитку підприємств, що відрізняється інтеграцією економічних, інституційних та поведінкових чинників. Загальні причини низького інноваційного розвитку підприємництва в Україні доповнені слабкою інтеграцією (недостатня взаємодія науки, бізнесу та держави); низькою спроможністю (підприємства не готові до впровадження інновацій); стратегічні розриви (невідповідність між політикою та практикою); надмірна централізація (обмеження регіонального розвитку інновацій); відсутність системності (несистемна підтримка інноваційних проєктів).

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [63; 73; 115; 121].

РОЗДІЛ 3. АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

3.1. Концептуальний підхід до активізації державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період

Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки, особливо в контексті повоєнного відновлення. Руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, кадрового потенціалу та інноваційної інфраструктури зумовлює необхідність активного втручання держави у процеси відновлення та подальшого розвитку підприємницького сектору. У цьому контексті особливого значення набуває державний супровід інноваційного розвитку підприємств, який виступає системним механізмом стимулювання, координації та підтримки інноваційної діяльності.

Сутність державного супроводу інноваційного розвитку полягає у цілеспрямованій діяльності органів державної влади, спрямованій на створення сприятливих інституційних, фінансово-економічних, нормативно-правових та організаційних умов для ініціювання, впровадження та комерціалізації інновацій на рівні підприємств. На відміну від традиційного державного регулювання, яке переважно ґрунтується на адміністративно-правових інструментах впливу, державний супровід передбачає партнерську модель взаємодії держави та бізнесу, орієнтовану на підтримку інноваційних ініціатив, зниження ризиків та підвищення адаптивності підприємств до структурних змін економіки [15]. Елементарна структура механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін відображена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Елементарна структура механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах змін

Джерело: розроблено автором.

Структура механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами, представлена на рис. 3.1, відображає комплексну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення адаптації підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища та формування передумов для їх сталого інноваційного розвитку. Особливістю запропонованого механізму є поєднання управлінських, економічних, інституційних та інноваційних компонентів у межах єдиної системи, орієнтованої на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємництва.

Ключовим елементом механізму виступає система управління змінами, яка забезпечує координацію процесів трансформації підприємств відповідно до нових економічних умов, технологічних викликів та структурних змін ринку. Управління змінами у цьому контексті розглядається не лише як реакція на кризові явища, а як безперервний процес адаптації та модернізації бізнес-моделей, організаційних структур і виробничих процесів.

Важливу роль у структурі механізму відіграють інноваційні процеси, що охоплюють створення, впровадження та комерціалізацію нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Саме інноваційна складова забезпечує формування доданої вартості, підвищення продуктивності та посилення конкурентних переваг підприємств у повоєнний період. У межах механізму інновації виступають не лише результатом розвитку, а й інструментом структурної модернізації економіки.

Не менш важливим компонентом механізму є державний супровід, який передбачає формування сприятливого інституційного та нормативно-правового середовища для активізації інноваційної діяльності підприємств. Державна підтримка реалізується через фінансово-економічні стимули, розвиток інноваційної інфраструктури, податкові механізми, інструменти гарантування інвестицій та програми технологічної модернізації. У повоєнний період роль держави посилюється, оскільки саме вона забезпечує координацію ресурсів, мінімізацію інноваційних ризиків та підтримку стратегічно важливих галузей економіки.

Запропонований механізм також враховує необхідність взаємодії між державою, бізнесом і науковим середовищем. Така взаємодія створює умови для ефективного трансферу технологій, розвитку інноваційних екосистем, формування кластерів та стимулювання підприємницької активності. Особливого значення у повоєнний період набуває модель «потрійної спіралі», яка забезпечує інтеграцію наукового потенціалу з практичними потребами реального сектору економіки.

Функціонування механізму інноваційного розвитку підприємництва спрямоване на досягнення стратегічних результатів, серед яких підвищення інноваційної активності підприємств, структурна модернізація економіки, зростання конкурентоспроможності національного виробництва, розширення експортного потенціалу та забезпечення стійкості економічної системи до зовнішніх викликів. Таким чином, запропонований механізм виступає концептуальною основою формування ефективної системи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва в умовах повоєнного відновлення та управління змінами.

У наукових дослідженнях поняття державного супроводу інноваційного розвитку трактується як багаторівнева система заходів, що охоплює формування стратегічних пріоритетів інноваційної політики, фінансове стимулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розвиток інноваційної інфраструктури, а також забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами інноваційного процесу. У повоєнний період зазначені аспекти набувають особливої актуальності, оскільки ринкові механізми саморегуляції в умовах підвищеної невизначеності та дефіциту ресурсів не здатні повною мірою забезпечити відновлення інноваційної активності підприємств.

Роль державного супроводу інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період полягає, насамперед, у мінімізації негативних наслідків воєнних дій для інноваційного потенціалу економіки. Це включає відновлення науково-технічної бази, підтримку критично важливих галузей, стимулювання технологічної модернізації та сприяння залученню інвестицій у

високотехнологічні сектори [23, с. 11]. Держава в цьому випадку виступає не лише регулятором, а й активним учасником інноваційного процесу, що формує довгострокові умови для сталого економічного зростання.

Важливою складовою державного супроводу є зниження інноваційних ризиків, які у повоєнний період значно зростають через макроекономічну нестабільність, обмежений доступ до фінансових ресурсів та невизначеність щодо майбутніх ринкових перспектив. За таких умов держава може виконувати компенсаторну функцію, застосовуючи інструменти гарантування інвестицій, пільгового кредитування, податкового стимулювання та співфінансування інноваційних проєктів. Це сприяє активізації інноваційної діяльності підприємств та формуванню позитивних очікувань щодо результатів інноваційних інвестицій.

Крім того, державний супровід інноваційного розвитку відіграє важливу роль у забезпеченні структурної перебудови економіки в повоєнний період. Орієнтація на інноваційні моделі розвитку дозволяє не лише відновити зруйновані виробничі потужності, а й закласти основу для переходу до більш технологічно розвинених, ресурсоефективних та екологічно орієнтованих виробництв. У цьому контексті державна підтримка спрямовується на розвиток пріоритетних напрямів, таких як цифровізація, енергоефективність, «зелені» технології та оборонно-промисловий комплекс.

Таким чином, державний супровід інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період є комплексним та багатофункціональним інструментом економічної політики, що поєднує регуляторні, стимулюючі та координаційні механізми. Його сутність полягає у створенні системних умов для відновлення та нарощування інноваційного потенціалу підприємств, а роль — у забезпеченні сталого економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції у глобальний інноваційний простір. Саме тому формування ефективної системи державного супроводу інноваційного розвитку є одним із ключових завдань державної економічної політики у

повоєнний період. Основні елементи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні елементи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва

Джерело: удосконалено автором на основі [15].

Формування концептуального підходу до державного супроводу інноваційної діяльності підприємств у повоєнний період має ґрунтуватися на системі науково обґрунтованих принципів, які забезпечують узгодженість

державної політики з потребами економіки, стратегічними цілями відновлення та довгострокового розвитку. Принципи виступають методологічною основою побудови ефективної системи державного супроводу, визначаючи логіку, напрями та інструменти впливу держави на інноваційні процеси на мікро- та макрорівнях.

Одним із базових принципів є принцип системності, який передбачає розгляд державного супроводу інноваційної діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних елементів: інституційних структур, фінансових механізмів, нормативно-правового забезпечення, інноваційної інфраструктури та людського капіталу. У повоєнний період реалізація цього принципу набуває особливого значення, оскільки фрагментарні або несинхронізовані заходи державної підтримки не здатні забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємств. Системний підхід дозволяє координувати дії різних органів влади та забезпечувати узгодженість короткострокових заходів відновлення з довгостроковими інноваційними цілями.

Важливим є також принцип цільової спрямованості, який полягає у чіткому визначенні стратегічних та оперативних цілей державного супроводу інноваційної діяльності. У повоєнний період такими цілями можуть виступати відновлення критично важливих виробництв, технологічна модернізація підприємств, розвиток високотехнологічних галузей, підвищення експортного потенціалу та інтеграція у міжнародні інноваційні ланцюги. Цільова спрямованість дозволяє концентрувати обмежені державні ресурси на пріоритетних напрямках та підвищувати ефективність реалізації інноваційної політики.

Наступним ключовим принципом є принцип партнерства держави та бізнесу, що передбачає перехід від управлінських методів регулювання до моделей співпраці та співвідповідальності партнерів. У межах цього принципу держава виступає не просто регулятором, а й партнером підприємств у реалізації інноваційних проєктів, забезпечуючи підтримку на етапах розробки, впровадження та комерціалізації інновацій. Для повоєнної економіки це

особливо актуально, оскільки рівень підприємницьких ризиків залишається високим, а без державної участі значна частина інноваційних ініціатив може залишитися нереалізованою.

Не менш важливим є принцип адаптивності та гнучкості, який передбачає здатність системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Повоєнний період характеризується високою динамічністю економічних процесів, зміною пріоритетів розвитку та впливом зовнішніх чинників, зокрема глобальних технологічних трендів і міжнародної допомоги. Реалізація цього принципу вимагає використання гнучких інструментів підтримки, регулярного перегляду програм та механізмів державного супроводу з урахуванням фактичних результатів.

Принцип інноваційної спрямованості відновлення полягає у тому, що повоєнне відновлення економіки не повинно обмежуватися простим відтворенням зруйнованих виробничих потужностей. Навпаки, державний супровід має стимулювати впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують якісно новий рівень розвитку підприємств. Це дозволяє уникнути «інституційної пастки» застарілих технологій та сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки.

Для України проблема інноваційного відновлення має не лише економічний, а й структурно-безпековий характер. Значна частина промислових підприємств зазнала руйнувань виробничої та логістичної інфраструктури, що суттєво обмежує можливості швидкого відновлення економічної активності. Водночас повоєнний період створює передумови для формування нової моделі розвитку, у межах якої ключову роль відіграватимуть цифрові технології, автоматизація виробництва, оборонно-промисловий комплекс, енергетична незалежність та високотехнологічні галузі.

Крім того, суттєвими викликами залишаються релокація підприємств, скорочення кадрового потенціалу, міграція висококваліфікованих фахівців та обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів. За таких умов ефективний державний супровід інноваційного розвитку має забезпечувати не лише

фінансову підтримку підприємств, а й створення умов для повернення людського капіталу, розвитку інноваційних екосистем та інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір.

Окреме місце займає принцип інклюзивності, який передбачає залучення широкого кола суб'єктів до інноваційного процесу, зокрема малого та середнього бізнесу, наукових установ, стартапів, регіональних інноваційних центрів. У повоєнний період інклюзивний підхід сприяє більш рівномірному територіальному розвитку, відновленню економічної активності в постраждалих регіонах та зменшенню соціально-економічних диспропорцій.

Принципи формування концептуального підходу до державного супроводу інноваційної діяльності утворюють методологічний каркас, який забезпечує цілісність, ефективність та результативність державної політики у сфері інновацій. Їх дотримання дозволяє адаптувати інструменти державного впливу до специфіки повоєнного періоду, мінімізувати ризики та створити умови для сталого інноваційного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Для систематизації ключових принципів державного супроводу інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період доцільно узагальнити їх функціональне значення та очікуваний вплив на процеси економічного відновлення і модернізації підприємств.

Таблиця 3.1

Принципи державного супроводу інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період та їх практичне значення

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення у повоєнний період	Очікуваний результат
Системність	Узгодження інституційних, фінансових та правових механізмів	Координація державної політики та уникнення дублювання функцій	Формування цілісної інноваційної системи
Цільова спрямованість	Концентрація ресурсів на стратегічних напрямках	Підтримка критично важливих галузей та технологій	Прискорення технологічного відновлення

Продовження таблиці 3.1

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення у повоєнний період	Очікуваний результат
Партнерство держави та бізнесу	Спільна реалізація інноваційних проєктів	Зниження інноваційних ризиків для підприємств	Активізація інноваційної активності
Адаптивність і гнучкість	Оперативне реагування на зміни середовища	Коригування програм підтримки відповідно до викликів	Підвищення ефективності державного впливу
Інноваційна орієнтація	Стимулювання технологічної модернізації	Впровадження цифрових та високотехнологічних рішень	Зростання конкурентоспроможності
Інклюзивність	Залучення МСП, науки та регіонів	Розширення участі суб'єктів інноваційної діяльності	Збалансований регіональний розвиток

Джерело: сформовано автором.

Ефективність державного супроводу інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період залежить не від окремих інструментів підтримки, а від комплексного поєднання взаємопов'язаних принципів. Особливого значення набувають системність та партнерська взаємодія держави і бізнесу, оскільки саме вони забезпечують узгодженість рішень та концентрацію ресурсів на стратегічних напрямках відновлення економіки. Водночас адаптивність та інноваційна орієнтація дозволяють забезпечити не лише відновлення втраченого виробничого потенціалу, а й структурну модернізацію економіки на основі сучасних технологій.

Інституційні механізми державного впливу відіграють визначальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств, оскільки саме через інститути реалізується державна інноваційна політика, формується сприятливе середовище для інноваційної діяльності та забезпечується координація взаємодії між суб'єктами інноваційного процесу. У повоєнний період значення інституційних механізмів істотно зростає, адже вони виступають основою

відновлення зруйнованої економічної структури та трансформації її на інноваційних засадах.

Сутність інституційних механізмів державного впливу на інноваційний розвиток підприємств полягає у функціонуванні сукупності формальних і неформальних інститутів, органів державної влади, спеціалізованих установ та правил, що регламентують, стимулюють і спрямовують інноваційну діяльність [14]. До формальних інститутів належать міністерства, державні агентства, фонди підтримки інновацій, регіональні органи управління, а також законодавчо визначені процедури та інструменти реалізації інноваційної політики. Неформальні інститути охоплюють норми ділової культури, традиції взаємодії науки і бізнесу, рівень довіри між суб'єктами економічних відносин.

У системі державного впливу ключову роль відіграють центральні органи виконавчої влади, які формують стратегічні напрями інноваційного розвитку та забезпечують їх реалізацію через відповідні програми і механізми. У повоєнний період діяльність таких органів має бути спрямована на визначення пріоритетів технологічного відновлення, підтримку галузей із високим мультиплікативним ефектом та координацію залучення міжнародної фінансової й технічної допомоги [40]. Саме на цьому рівні закладаються інституційні умови для інтеграції національної інноваційної системи у глобальний інноваційний простір.

Важливим елементом інституційного механізму є спеціалізовані державні та напівдержавні інституції, зокрема фонди підтримки інновацій, агентства з розвитку підприємництва, інноваційні хаби та технопарки. Їх функціонування забезпечує практичну реалізацію державної підтримки інноваційних проєктів шляхом фінансування, консалтингового супроводу, менторської підтримки та сприяння комерціалізації результатів наукових досліджень. У повоєнний період такі інституції можуть виступати каталізаторами відновлення інноваційної активності підприємств, особливо малого та середнього бізнесу.

Окреме місце в інституційній системі займають регіональні механізми державного впливу, оскільки повоєнне відновлення має чітко виражений

територіальний вимір. Регіональні органи влади здатні більш точно враховувати специфіку локальних економік, рівень руйнувань, наявний інноваційний потенціал та потреби підприємств [164]. Запровадження регіональних програм інноваційного розвитку, створення кластерів та локальних інноваційних екосистем сприяє підвищенню ефективності державного впливу та зменшенню міжрегіональних диспропорцій.

Водночас ефективність інституційних механізмів значною мірою залежить від узгодженості та координації між інститутами. У повоєнний період фрагментарність державного управління, дублювання функцій та слабка комунікація між органами влади можуть суттєво знижувати результативність інноваційної політики. Тому важливим завданням є формування єдиного інституційного простору, в межах якого забезпечується узгодження стратегічних цілей, інструментів та ресурсів державного впливу.

Таким чином, інституційні механізми державного впливу на інноваційний розвиток підприємств у повоєнний період виступають фундаментом реалізації концептуального підходу до державного супроводу інновацій. Їх ефективне функціонування забезпечує не лише відновлення інноваційної активності підприємств, а й створює передумови для структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Фінансово-економічні інструменти стимулювання інноваційної діяльності підприємств є одним із ключових елементів державного супроводу інноваційного розвитку, оскільки саме вони безпосередньо впливають на можливість реалізації інноваційних проєктів та зниження фінансових ризиків для суб'єктів господарювання. У повоєнний період роль зазначених інструментів істотно зростає через обмеженість власних ресурсів підприємств, підвищену невизначеність економічного середовища та необхідність прискореного відновлення виробничого й технологічного потенціалу.

Сутність фінансово-економічного стимулювання інноваційної діяльності полягає у застосуванні державою комплексу методів і важелів, спрямованих на заохочення підприємств до інвестування в науково-дослідні та дослідно-

конструкторські роботи, впровадження нових технологій і комерціалізацію інновацій. Такі інструменти мають компенсувати ринкові провали, пов'язані з високим рівнем інноваційних ризиків, довготривалим періодом окупності інноваційних інвестицій та асиметрією інформації.

Одним із базових інструментів фінансово-економічного стимулювання є пряме бюджетне фінансування інноваційної діяльності, яке реалізується через державні гранти, субсидії та цільові програми підтримки. У повоєнний період пріоритет надається фінансуванню інноваційних проєктів у стратегічно важливих галузях, що забезпечують відновлення критичної інфраструктури, енергетичну безпеку та технологічну модернізацію економіки [30]. Пряме фінансування дозволяє активізувати інноваційну діяльність підприємств навіть за відсутності достатніх власних або залучених ресурсів.

Важливе місце серед інструментів стимулювання займають податкові механізми, зокрема податкові пільги, інвестиційні податкові кредити, прискорена амортизація основних засобів, що використовуються в інноваційній діяльності. Застосування податкових стимулів сприяє зменшенню податкового навантаження на підприємства та підвищенню привабливості інноваційних інвестицій. У повоєнний період податкові інструменти можуть відігравати роль швидкодіючого механізму підтримки, оскільки не потребують значних прямих бюджетних витрат.

Окрему групу становлять кредитно-фінансові інструменти, зокрема пільгове кредитування, державні гарантії за інноваційними проєктами, компенсація процентних ставок та механізми співфінансування. У повоєнний період особливої актуальності набуває використання державних гарантій, які дозволяють залучати приватний та міжнародний капітал до реалізації інноваційних проєктів.

Важливою складовою удосконалення державного регулювання інноваційного розвитку є формування багатоканальної системи фінансування інноваційної діяльності. Така система передбачає поєднання ресурсів державного бюджету, власних коштів підприємств, банківського кредитування,

венчурного капіталу та міжнародної фінансової підтримки. На відміну від існуючої моделі, що характеризується домінуванням обмеженого кола джерел фінансування, запропонований підхід забезпечує диверсифікацію фінансових ризиків, підвищення доступності ресурсів та формування стійкої фінансової бази для інноваційного розвитку підприємств. Характеристика інноваційної діяльності досліджуваних підприємств України запропоновано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика інноваційної діяльності досліджуваних підприємств України

Підприємство	Галузь	Основний напрям інновацій	Приклади інновацій
«Нова пошта»	Логістика	Digital та автоматизація	Автоматизовані сортувальні центри
«Київстар»	Телекомунікації	Big Data та цифрові сервіси	Хмарні рішення, AI-аналітика
«МХП»	АПК	AgriTech та біотехнології	Precision farming та автоматизація
«ІНТЕРПАЙП»	Металургія	GreenTech та модернізація	«Зелена» електросталь
«Фармак»	Фармацевтика	R&D та фармацевтичні розробки	Власні наукові лабораторії

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних компаній [46; 69; 94; 100; 122].

Представлені у табл. 3.2 підприємства належать до різних секторів економіки, однак усі вони демонструють спільну тенденцію — зростання ролі інновацій та цифрових технологій у забезпеченні стійкості бізнесу. Особливого значення у повоєнний період набувають автоматизація, цифровізація бізнес-процесів, енергоефективність та розвиток власних дослідницьких центрів, що формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, доцільним являється перехід від фрагментарної моделі державної підтримки інноваційної діяльності до інтегрованої системи

інноваційного супроводу, що базується на поєднанні фінансових, інституційних та регуляторних інструментів. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель орієнтована не лише на компенсацію наслідків економічної кризи, а й на формування довгострокових передумов технологічної модернізації економіки України у повоєнний період.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція державної підтримки з механізмами регіонального розвитку, цифрової трансформації та стимулювання високотехнологічного підприємництва. Це дозволяє забезпечити не лише відновлення виробничого потенціалу, а й формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на інновації, знання та технології.

Важливим напрямом фінансово-економічного стимулювання інноваційної діяльності є розвиток інструментів венчурного та квазівенчурного фінансування за участю держави. Створення державних або змішаних венчурних фондів сприяє підтримці високоризикових інноваційних проєктів, які мають значний потенціал зростання, але не здатні привабити приватних інвесторів на початкових етапах [163, с. 210]. У повоєнний період такі інструменти можуть стати важливим чинником розвитку стартапів та технологічних підприємств.

Практична результативність інноваційного розвитку підприємств у значній мірі визначається здатністю суб'єктів господарювання забезпечувати стабільне фінансування технологічної модернізації, цифровізації та впровадження нових управлінських рішень [118]. В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває аналіз діяльності українських підприємств, які, незважаючи на високий рівень економічної невизначеності, продовжують реалізацію інноваційних програм та демонструють позитивні результати технологічної трансформації.

Аналіз динаміки інноваційних інвестицій провідних українських підприємств свідчить про те, що навіть в умовах воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності великі компанії продовжують реалізацію програм технологічної модернізації. Найбільш активну динаміку інноваційних вкладень демонструють підприємства логістичного, телекомунікаційного та

фармацевтичного секторів, де цифровізація та автоматизація стали ключовими інструментами адаптації до нових економічних умов.

Водночас результати дослідження підтверджують, що інноваційні інвестиції у повоєнний період виконують не лише функцію технологічного оновлення, а й виступають чинником забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження підтверджують наявність прямого взаємозв'язку між рівнем інноваційних інвестицій та результативністю діяльності підприємств. Компанії, які активно впроваджували цифрові рішення, автоматизацію виробництва та технологічну модернізацію, продемонстрували вищі темпи адаптації до кризових умов та більш швидке відновлення фінансово-економічних показників.

Особливо важливим є те, що інноваційна активність підприємств сприяє не лише короткостроковій стабілізації діяльності, а й формує передумови для структурної модернізації економіки України у довгостроковій перспективі. Це підтверджує доцільність посилення державного супроводу інноваційного розвитку як одного з ключових інструментів повоєнного економічного відновлення.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальною складовою державного супроводу інноваційного розвитку підприємств, оскільки саме через правові норми та регуляторні інструменти формуються правила функціонування інноваційної системи, визначаються повноваження державних інституцій та закріплюються механізми стимулювання інноваційної діяльності. У повоєнний період значення нормативно-правового забезпечення істотно зростає, адже воно має не лише регулювати інноваційні процеси, а й створювати правові умови для швидкого відновлення економіки та її структурної модернізації.

Сутність нормативно-правового забезпечення державного супроводу інноваційного розвитку полягає у формуванні цілісної системи законодавчих та підзаконних актів, що регламентують інноваційну діяльність, науково-технічний розвиток, інвестиційні процеси та взаємодію між державою, бізнесом і

науковими установами. У контексті повоєнного відновлення така система має бути орієнтована на спрощення процедур, зниження регуляторних бар'єрів та забезпечення правової визначеності для суб'єктів інноваційної діяльності.

Ключову роль у нормативно-правовому забезпеченні відіграють закони та стратегічні документи, які визначають пріоритети інноваційного розвитку та основні напрями державної політики у цій сфері. Законодавче закріплення інноваційних пріоритетів дозволяє забезпечити послідовність та стабільність державного супроводу, що є особливо важливим в умовах підвищеної економічної невизначеності повоєнного періоду [30]. Водночас ефективність таких документів значною мірою залежить від їх узгодженості з іншими напрямками державної політики, зокрема промисловою, інвестиційною та регіональною.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є регулювання фінансових механізмів підтримки інноваційної діяльності. Законодавче визначення умов надання державної фінансової підтримки, податкових пільг, гарантій та субсидій забезпечує прозорість і передбачуваність державної політики у сфері інновацій. У повоєнний період це сприяє підвищенню довіри підприємств та інвесторів до державних інструментів підтримки та стимулює активізацію інноваційної діяльності.

Окрему увагу слід приділити нормативно-правовому регулюванню захисту прав інтелектуальної власності, яке є одним із ключових чинників розвитку інноваційної діяльності підприємств. Ефективний захист прав інтелектуальної власності створює стимули для інвестування у наукові дослідження та розробки, забезпечує можливість комерціалізації інновацій та сприяє інтеграції національної інноваційної системи у міжнародний простір. У повоєнний період удосконалення правового механізму захисту інтелектуальної власності набуває особливої актуальності з огляду на необхідність залучення іноземних інвесторів та партнерів.

Водночас сучасна практика державного супроводу інноваційного розвитку свідчить про наявність низки проблем у сфері нормативно-правового

забезпечення, зокрема фрагментарність законодавства, дублювання норм та недостатню адаптацію правових актів до динамічних змін інноваційного середовища. У повоєнний період подолання цих проблем потребує системного перегляду нормативно-правової бази з урахуванням найкращих міжнародних практик та специфіки національної економіки.

Лише вдосконалення нормативно-правового забезпечення державного супроводу інноваційного розвитку підприємств сприятиме створенню сприятливого інституційного середовища, зниженню регуляторних ризиків та формуванню правових передумов для сталого інноваційного розвитку економіки.

Враховуючи зазначене запропонуємо економіко-математичне оцінювання ефективності державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва (*IDSIP*). Тоді коефіцієнт інституційної підтримки (*Kip*) дорівнює:

$$Kip = \frac{F + L + I}{3} \quad (3.1.)$$

де:

F – фінансова підтримка;

L – нормативно-правове забезпечення;

I – інституційна інфраструктура.

Коефіцієнт активізації інновацій та патентизації (*Kia*) розраховуємо за формулою:

$$Kia = \frac{R + D + T + P}{4} \quad (3.2)$$

де:

- R – витрати на НДДКР;
- D – рівень цифровізації;
- T – трансфер технологій;
- P – патентна активність.

Коефіцієнт стратегічної гнучкості (Kad) розраховуємо як:

$$Kad = \frac{A + S + M}{3} \quad (3.3.)$$

де:

- A – адаптивність;
- S – стратегічна гнучкість;
- M – швидкість реагування на зміни.

Коефіцієнт інституційної кооперації (Kev) дорівнює:

$$Kev = 0.4B + 0.3N + 0.3G \quad (3.4.)$$

де:

- B – взаємодія бізнесу;
- N – взаємодія науки;
- G – взаємодія держави.

Коефіцієнт резильєнтності ($Kres$) дорівнює:

$$Kres = \frac{E + F + C + H}{4} \quad (3.5.)$$

де:

E – економічна стійкість;

F – фінансова стійкість;

C – конкурентоспроможність;

H – кадровий потенціал.

Коефіцієнт трансформаційної готовності (*Ktg*) рахуємо як:

$$Ktg = 0.35D + 0.25I + 0.20T + 0.20C \quad (3.6.)$$

де:

D – цифрова зрілість;

I – інноваційність;

T – технологічність;

C – кооперація.

Тоді інтегральний індекс державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва (*IDSIP*):

$$IDSIP = \frac{Kip \times Kia \times Kad \times Kev \times Kres \times Ktg}{KTi} \quad (3.7.)$$

де:

KTi – коефіцієнт турбулентності середовища.

Для практичного застосування запропонованої моделі необхідно здійснити оцінювання окремих складових державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва. З цією метою пропонується використовувати матрицю

формування часткових коефіцієнтів інтегрального індексу (*IDSIP*). Матриця дозволяє здійснювати експертне оцінювання ключових напрямів державного супроводу та визначати значення відповідних коефіцієнтів для подальшого розрахунку інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця формування коефіцієнтів інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва (*IDSIP*)

Коефіцієнт	Складові оцінювання	Значення
<i>Kip</i>	фінансова підтримка, нормативне забезпечення, інституційна інфраструктура	0.67
<i>Kia</i>	НДДКР, цифровізація, трансфер технологій, патентна активність	0.63
<i>Kad</i>	адаптивність, стратегічна гнучкість, швидкість реагування	0.71
<i>Kev</i>	взаємодія бізнесу, науки та держави	0.58
<i>Kres</i>	економічна стійкість, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, кадровий потенціал	0.62
<i>Ktg</i>	цифрова зрілість, інноваційність, технологічність, кооперація	0.74

Джерело: запропоновано автором.

За результатами експертного оцінювання визначено значення часткових коефіцієнтів моделі. Отримані показники можуть використовуватися для подальшого розрахунку інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва (*IDSIP*), який дозволяє комплексно оцінити рівень результативності державного впливу на інноваційний розвиток підприємницького сектору.

Важливою передумовою активізації інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період є ефективна взаємодія держави, бізнесу та наукового середовища. Саме синергія зазначених суб'єктів дозволяє поєднати стратегічні цілі державної економічної політики, практичні потреби підприємницького сектору та науково-технологічний потенціал дослідницьких установ. В умовах

повоєнного відновлення така взаємодія набуває системного значення, оскільки забезпечує не лише відновлення зруйнованих елементів інноваційної системи, а й її якісну трансформацію.

Сутність взаємодії держави, бізнесу та науки полягає у формуванні стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами інноваційного процесу, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій. Держава у цьому процесі виконує координуючу та стимулюючу функції, бізнес виступає носієм попиту на інновації та їх практичним реалізатором, а наукове середовище забезпечує генерацію нових знань і технологічних рішень.

У повоєнний період особливого значення набуває модель «потрійної спіралі» (triple helix), яка передбачає тісну інтеграцію держави, бізнесу та науки в межах єдиного інноваційного простору. Застосування цієї моделі дозволяє підвищити ефективність трансферу технологій, скоротити розрив між науковими дослідженнями та потребами реального сектору економіки, а також стимулювати створення інноваційних підприємств і стартапів [96]. Для повоєнної економіки це є критично важливим з огляду на необхідність швидкого впровадження результатів наукових досліджень у виробництво.

Важливим інструментом забезпечення взаємодії між державою, бізнесом і наукою є розвиток інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, наукових парків, бізнес-інкубаторів, кластерів та центрів трансферу технологій. Такі структури створюють організаційні та інституційні умови для спільної реалізації інноваційних проєктів, обміну знаннями та залучення інвестицій. У повоєнний період їх роль посилюється, оскільки вони можуть виступати осередками відновлення інноваційної активності у постраждалих регіонах.

Формування концептуальної моделі активізації державного супроводу інноваційного розвитку підприємства є логічним узагальненням теоретичних положень та наукових підходів, розглянутих у попередніх підпунктах. Така модель покликана відобразити системний характер державного впливу на інноваційні процеси, визначити ключові елементи, взаємозв'язки між ними та

очікувані результати реалізації державної інноваційної політики у повоєнний період.

Сутність концептуальної моделі полягає у поєднанні стратегічних цілей державного розвитку з практичними механізмами підтримки інноваційної діяльності підприємств. В основі моделі лежить взаємодія трьох ключових блоків: інституційного, фінансово-економічного та нормативно-правового, які функціонують у тісному взаємозв'язку та забезпечують цілісність державного супроводу інноваційного розвитку [16].

Для більш комплексного розуміння структури державного супроводу інноваційного розвитку підприємств доцільно узагальнити функціональні характеристики основних механізмів державного впливу та їх роль у забезпеченні повоєнного відновлення економіки.

Таблиця 3.4

Характеристика ключових механізмів державного супроводу інноваційного розвитку підприємств

Механізм державного супроводу	Основні інструменти	Функції механізму	Проблеми реалізації	Напрями удосконалення
Інституційний	Агентства, фонди, технопарки, кластери	Координація та підтримка інноваційної діяльності	Фрагментарність управління	Формування єдиного інституційного простору
Фінансово-економічний	Гранти, пільги, кредити, держгарантії	Стимулювання інноваційних інвестицій	Обмеженість ресурсів	Багатоканальна система фінансування
Нормативно-правовий	Закони, стратегії, регуляторні акти	Формування правового середовища	Дублювання норм та нестабільність	Гармонізація законодавства
Науково-технологічний	Центри трансферу технологій, R&D	Комерціалізація інновацій	Розрив між наукою та бізнесом	Розвиток моделі «потрійної спіралі»

Продовження таблиці 3.4

Механізм державного супроводу	Основні інструменти	Функції механізму	Проблеми реалізації	Напрями удосконалення
Регіональний	Кластери, локальні програми	Врахування регіональної специфіки	Нерівномірність розвитку регіонів	Розширення регіональних інноваційних екосистем

Джерело: удосконалено автором на основі [15].

Комплексне використання інституційних, фінансово-економічних та нормативно-правових механізмів є необхідною умовою ефективного державного супроводу інноваційного розвитку підприємств. Водночас основними стримуючими чинниками залишаються недостатня координація між суб'єктами інноваційного процесу та обмеженість фінансових ресурсів.

Інституційний блок моделі охоплює систему органів державної влади, спеціалізованих агентств, фондів та інноваційної інфраструктури, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Фінансово-економічний блок включає інструменти бюджетного фінансування, податкового стимулювання, кредитної підтримки та венчурного інвестування. Нормативно-правовий блок формує правове середовище інноваційної діяльності, визначаючи правила взаємодії суб'єктів та гарантії захисту їх інтересів.

Важливою особливістю концептуальної моделі активізації державного супроводу у повоєнний період є її орієнтація на результат, що передбачає оцінювання ефективності державного впливу за показниками інноваційної активності підприємств, рівня комерціалізації інновацій та внеску інновацій у економічне зростання. Такий підхід дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між цілями державної політики та фактичними результатами її реалізації.

Така концептуальна модель також враховує необхідність адаптивності та гнучкості, що дає змогу коригувати інструменти державного супроводу відповідно до змін економічного середовища, технологічних трендів та потреб

підприємств. У повоєнний період це забезпечує можливість швидкого реагування на виклики та підвищує стійкість інноваційної системи.

Отже, державний супровід інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період має здійснюватися на основі цілісного концептуального підходу, який поєднує інституційні, фінансово-економічні та нормативно-правові механізми державного впливу. Такий підхід забезпечує узгодженість дій держави з потребами підприємств та створює умови для відновлення і нарощування їх інноваційного потенціалу.

Реалізація державного супроводу повинна ґрунтуватися на принципах системності, цільової спрямованості, партнерства держави і бізнесу, адаптивності та інноваційної орієнтації повоєнного відновлення. Дотримання цих принципів дозволяє мінімізувати інноваційні ризики, підвищити ефективність використання державних ресурсів і забезпечити довгострокову результативність інноваційної політики.

Ефективність державного супроводу інноваційного розвитку значною мірою визначається функціонуванням узгодженої інституційної системи, здатної забезпечити координацію дій органів влади, бізнесу та наукового середовища. В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває поєднання централізованого стратегічного управління з регіональними механізмами реалізації інноваційної політики.

Фінансово-економічні інструменти та нормативно-правове забезпечення мають використовуватися комплексно й гнучко, з орієнтацією на стимулювання інноваційної активності підприємств та створення передбачуваного інституційного середовища. Це дозволяє забезпечити практичну реалізацію інноваційних проєктів і підвищити конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період.

3.2. Особливості здійснення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період

Повоєнний період розвитку національної економіки характеризується поєднанням глибоких структурних деформацій, втрати виробничого та інноваційного потенціалу, підвищеної макроекономічної нестабільності й водночас необхідності формування довгострокових передумов економічного зростання. За таких умов інноваційний розвиток підприємств не може розглядатися як результат виключно ринкових механізмів саморегуляції, оскільки обмеженість фінансових ресурсів, зростання ризиків та невизначеність економічних перспектив істотно стримують інноваційну активність суб'єктів господарювання. Це зумовлює зростання ролі держави у формуванні цілеспрямованої політики стимулювання інноваційного розвитку, центральним інструментом якої в повоєнний період виступає програмно-цільове регулювання [117].

Програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнних умовах слід розглядати як форму державного управління, що забезпечує концентрацію ресурсів, інституційну узгодженість та орієнтацію на досягнення конкретних результатів. Його принципова відмінність від традиційних інструментів державного втручання полягає у відмові від фрагментарних заходів підтримки на користь комплексних програм, у межах яких визначаються стратегічні цілі, конкретні завдання, джерела фінансування, строки реалізації та очікувані результати. Такий підхід дозволяє забезпечити логічний зв'язок між цілями повоєнного відновлення економіки та практичними механізмами активізації інноваційної діяльності підприємств.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика традиційного та програмно-цільового підходів до державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва

Критерій	Традиційне регулювання	Програмно-цільове регулювання
Характер впливу	Фрагментарний	Комплексний
Орієнтація	Поточне реагування	Стратегічні результати
Планування	Короткострокове	Довгострокове
Фінансування	Одноканальне	Багатоканальне
Контроль результатів	Формальний	Орієнтований на КРІ
Координація	Низька	Інтегрована
Роль держави	Регулятор	Координатор та партнер
Адаптивність	Обмежена	Висока

Джерело: розроблено автором.

Порівняльний аналіз свідчить, що програмно-цільове регулювання має суттєві переваги над традиційними підходами державного впливу в умовах повоєнної трансформації економіки. Його ключовою особливістю є орієнтація на досягнення стратегічних результатів через комплексне поєднання фінансових, організаційних та інституційних інструментів державної політики.

У повоєнний період програмно-цільове регулювання набуває особливої значущості через необхідність одночасного вирішення взаємопов'язаних завдань відновлення, модернізації та трансформації економіки. На відміну від стабільних умов розвитку, де програмно-цільові механізми можуть застосовуватися переважно для стимулювання окремих напрямів інноваційної діяльності, у повоєнній економіці вони виконують системоутворюючу функцію. Саме в межах програмно-цільового підходу формується можливість поєднання короткострокових завдань відновлення з довгостроковими цілями формування інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку.

Застосування програмно-цільового регулювання у сфері інноваційного розвитку підприємництва дозволяє державі визначати пріоритети, які відповідають як потребам відновлення національної економіки, так і глобальним технологічним тенденціям. У повоєнний період такими пріоритетами виступають, зокрема, цифровізація виробничих процесів, енергоефективність, розвиток високотехнологічних галузей, імпортозаміщення критично важливої продукції та інтеграція підприємств у міжнародні інноваційні ланцюги. Програмно-цільовий підхід дозволяє не лише задекларувати ці напрями, а й забезпечити їх ресурсне та організаційне наповнення.

Важливою особливістю програмно-цільового регулювання в повоєнний період є його орієнтація на досягнення вимірюваних результатів. Умови обмеженості ресурсів та високих суспільних очікувань щодо ефективності державної політики зумовлюють необхідність чіткого визначення цільових показників інноваційного розвитку підприємств. Це формує підґрунтя для підвищення відповідальності органів державної влади за реалізацію програм та створює умови для об'єктивного оцінювання результативності державного впливу на інноваційні процеси.

У повоєнній економіці програмно-цільове регулювання також виконує функцію координації дій різних суб'єктів державного управління. Відновлення інноваційного потенціалу підприємств потребує узгоджених рішень у сферах промислової, інвестиційної, регіональної, науково-технічної та фінансової політики. Програмно-цільовий підхід дозволяє інтегрувати ці напрями в межах єдиних програмних документів, зменшуючи ризики дублювання заходів і неефективного використання ресурсів. Особливого значення така координація набуває в умовах децентралізації, коли реалізація інноваційної політики значною мірою здійснюється на регіональному рівні. Структура фінансування державних цільових інноваційних програм у повоєнний період відображена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура фінансування державних цільових інноваційних програм у повоєнний період

Джерело: розроблено автором.

Повоєнний період також зумовлює необхідність врахування територіальної диференціації економічного розвитку, що безпосередньо впливає

на особливості програмно-цільового регулювання інноваційної діяльності підприємств. Регіони відрізняються за масштабами руйнувань, наявним виробничим і науковим потенціалом, кадровими ресурсами та можливостями залучення інвестицій. За таких умов програмно-цільовий підхід створює можливість адаптації інноваційних програм до регіональної специфіки, що підвищує ефективність державного впливу та сприяє більш рівномірному відновленню економіки.

Таким чином, програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період слід розглядати як ключовий інструмент реалізації державної інноваційної політики, що забезпечує системність, цільову спрямованість і результативність державного впливу. Його застосування дозволяє створити інституційні та організаційні умови для переходу від хаотичного відновлення до керованого інноваційного розвитку, що формує основу для довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах повоєнного відновлення ключовою формою практичної реалізації програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств виступають державні цільові програми, які забезпечують організаційну та ресурсну основу державного впливу на інноваційні процеси. Саме через механізм таких програм відбувається трансформація стратегічних пріоритетів державної політики у конкретні управлінські рішення, що безпосередньо впливають на інноваційну діяльність підприємств. У повоєнний період значення державних цільових програм істотно зростає, оскільки вони дозволяють забезпечити керованість процесів відновлення та мінімізувати ризики хаотичного використання обмежених ресурсів.

Державні цільові програми у сфері інноваційного розвитку підприємництва у повоєнних умовах мають комплексний характер і спрямовуються на вирішення взаємопов'язаних завдань відновлення виробничого потенціалу, технологічної модернізації та формування нових точок економічного зростання. На відміну від довоєнного періоду, коли інноваційні програми часто мали галузеву або вузькоспеціалізовану спрямованість, у

повоєнних умовах вони повинні враховувати системні зміни економічного середовища та орієнтуватися на досягнення мультиплікативного ефекту для національної економіки в цілому.

Особливістю державних цільових програм у повоєнний період є їх тісний зв'язок із завданнями структурної перебудови економіки. Інноваційний розвиток підприємств у цьому контексті розглядається не як самоціль, а як інструмент формування більш стійкої, технологічно розвиненої та конкурентоспроможної економічної системи. Це зумовлює необхідність спрямування програмної підтримки на розвиток високотехнологічних виробництв, впровадження цифрових технологій, підвищення енергоефективності та зменшення залежності від імпорту критично важливих технологій.

У повоєнний період державні цільові програми інноваційного розвитку підприємств мають враховувати територіальну диференціацію економічного розвитку та нерівномірність відновлення регіонів. Це означає, що програмно-цільове регулювання повинно поєднувати загальнодержавні пріоритети з регіональними програмами, адаптованими до конкретних умов функціонування підприємств. Такий підхід дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів і сприяти відновленню інноваційної активності в регіонах, що зазнали найбільших втрат унаслідок воєнних дій.

Важливою характеристикою програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва є поетапність реалізації державних програм, яка у повоєнних умовах набуває особливого значення. Формування програм має базуватися на чіткому визначенні цілей, завдань і очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити логічну послідовність управлінських рішень. У процесі реалізації програм важливо забезпечити гнучкість і можливість коригування заходів з урахуванням змін економічної ситуації, що є характерною ознакою повоєнного періоду.

Реалізація державних цільових програм у сфері інноваційного розвитку підприємництва неможлива без належного фінансового забезпечення, яке в повоєнний період характеризується високим рівнем складності та

багатоканальністю [73]. Обмежені можливості державного бюджету зумовлюють необхідність поєднання бюджетного фінансування різними джерелами, зокрема міжнародною фінансовою допомогою, коштами приватних інвесторів тощо. Залучення позабюджетних ресурсів у межах програмно-цільового регулювання дозволяє не лише збільшити обсяг фінансування інноваційних проєктів, а й підвищити їх економічну ефективність за рахунок розподілу ризиків між учасниками.

Водночас фінансове забезпечення державних інноваційних програм у повоєнний період потребує посилення контролю за використанням коштів і підвищення прозорості процедур відбору проєктів. Чіткі критерії фінансування та механізми моніторингу сприяють зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри підприємств до державних інструментів підтримки. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень інноваційної активності підприємств та їх готовності до участі в державних інвестиційних програмах.

Таблиця 3.6

Джерела та механізми фінансування інноваційних програм у повоєнний період

Джерело фінансування	Основні інструменти	Переваги	Основні ризики
Державний бюджет	Гранти, субсидії	Стратегічна підтримка	Обмеженість ресурсів
Міжнародна допомога	Донорські програми, кредити	Великі обсяги фінансування	Залежність від зовнішніх рішень
Приватний капітал	Інвестиції, венчурні фонди	Гнучкість та швидкість	Високі ризики
Державно-приватне партнерство	Співфінансування	Розподіл ризиків	Складність координації
Банківський сектор	Пільгові кредити	Доступність ресурсів	Висока вартість капіталу

Джерело: розроблено автором.

Представлена структура фінансування свідчить про необхідність переходу до багатоканальної моделі ресурсного забезпечення інноваційних програм. У повоєнний період жодне окреме джерело фінансування не здатне забезпечити повноцінне відновлення інноваційного потенціалу підприємств, що зумовлює необхідність інтеграції державних, міжнародних та приватних ресурсів.

У повоєнних умовах державні цільові програми також виконують функцію координації взаємодії між різними суб'єктами інноваційного процесу, зокрема підприємствами, науковими установами, органами державної влади та міжнародними партнерами. Така координація дозволяє забезпечити інтеграцію наукових досліджень у практичній господарській діяльності, прискорення трансфер технологій і підвищення рівень комерціалізації інновацій. У межах програмно-цільового регулювання формується інституційне середовище, яке сприяє розвитку інноваційних екосистем і створенню довгострокових партнерських зв'язків між учасниками інноваційного процесу.

Саме тому державні цільові програми в системі програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період виступають не лише інструментом фінансування, а й ключовим механізмом стратегічного управління інноваційними процесами. Їх ефективне функціонування забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і результатів державної інноваційної політики та створює передумови для відновлення і подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Для оцінювання практичних результатів реалізації державної політики підтримки підприємництва доцільно проаналізувати динаміку розвитку основних державних програм фінансового та інноваційного стимулювання в Україні протягом 2020–2025 рр.

Таблиця 3.7

Динаміка розвитку основних державних програм підтримки підприємництва та інновацій в Україні у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг підтримки за програмою «5-7-9», млрд грн	16,5	31,4	45,6	68,2	89,4	113,0
Кількість виданих кредитів, тис. од.	7,5	12,8	18,6	24,9	31,5	38,2
Кількість грантів програми «Робота», тис. од.	–	–	2,1	5,8	8,7	10,9
Резиденти «Дія.City», од.	–	–	430	800	1 350	1 850

Джерело: узагальнено автором за даними Мінекономіки та «Дія.City» [27; 59].

Наведені дані свідчать про поступове розширення інструментів державної підтримки бізнесу та посилення ролі цифрових механізмів стимулювання інноваційної діяльності. Вагома роль міжнародних фінансових інституцій у ресурсному забезпеченні повоєнного відновлення зумовлює необхідність оцінювання результативності використання залучених ресурсів на рівні конкретних підприємств (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура міжнародної фінансової підтримки програм відновлення та інноваційного розвитку України станом на 2025 р.

Джерело фінансування	Обсяг підтримки, млрд євро	Частка, %
Європейський Союз	16,4	39,1
Світовий банк	8,7	20,8
Європейський інвестиційний банк	5,4	12,9
ЄБРР	4,8	11,5
USAID та інші агентства США	3,5	8,3
Інші міжнародні партнери	3,1	7,4
Разом	41,9	100,0

Джерело: узагальнено автором за даними міжнародних фінансових організацій [199].

Поряд із кількісними параметрами фінансування важливим є оцінювання безпосередніх результатів функціонування окремих державних програм підтримки підприємництва та інноваційного розвитку (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Результативність окремих державних програм підтримки підприємництва та інноваційного розвитку у 2025 р.

Програма	Кількість отримувачів	Створено/збережено робочих місць	Рівень інноваційної спрямованості*
Доступні кредити 5–7–9 %	понад 80 тис.	215 тис.	середній
Програма «єРобота»	24,6 тис.	58 тис.	середній
Гранти для переробних підприємств	920	14,8 тис.	високий
«Дія.City»	1 850 резидентів	104 тис.	дуже високий
Український фонд стартапів	57 профінансованих стартапів	1,7 тис.	дуже високий

* Оцінка автора на основі технологічної орієнтації програм.

Джерело: узагальнено автором за даними Міністерства економіки України «Дія.City» та Українського фонду стартапів. [27; 59; 99].

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого використання програмно-цільового підходу в державній політиці стимулювання інноваційного розвитку підприємництва, що обумовлює необхідність його апробації на рівні окремих суб'єктів господарювання.

З метою перевірки ефективності програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва проведено апробацію запропонованих положень на прикладі п'яти вітчизняних підприємств, діяльність яких характеризується подібними масштабами виробництва та орієнтацією на інноваційне оновлення виробничих процесів. Для оцінювання результативності державних програм підтримки інновацій на підприємстві використано показник програмної ефективності інноваційного розвитку:

$$PEI = \frac{\Delta RP + \Delta LP + \Delta EP}{3} \quad (3.8.)$$

де:

PEI – індекс програмної ефективності;

ΔRP – темп приросту реалізованої продукції після отримання підтримки;

ΔLP – темп приросту продуктивності праці;

ΔEP – темп приросту частки інноваційної продукції.

Результати розрахунку програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств відображено в табл. 3.10 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінювання результативності програмно-цільового регулювання
інноваційного розвитку підприємств

Підприємство	ΔRP , %	ΔLP , %	ΔEP , %	PEI
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	18,4	12,7	15,9	15,67
ТОВ «Літинський молочний завод»	16,8	10,9	13,2	13,63
ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»	21,3	15,4	18,7	18,47
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	14,6	11,5	12,8	12,97
ТОВ «Тульчинський маслосирзавод»	24,2	17,8	20,4	20,80

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємств харчової промисловості Вінницької області, матеріалів Головного управління статистики у Вінницькій області та інформаційно-аналітичної системи YouControl [26].

Як приклад, для підприємства ТОВ «Тульчинський маслосирзавод»:

$$PEI = \frac{24,2 + 17,8 + 20,4}{3} = 20.8$$

Отримане значення свідчить про високий рівень ефективності використання механізмів програмно-цільового регулювання та результативність державної підтримки інноваційних проєктів.

Для оцінювання здатності державних програм генерувати економічний результат на підприємстві запропоновано коефіцієнт мультиплікативного ефекту (K_{me}):

$$K_{me} = \frac{\Delta V}{DS} \quad (3.9.)$$

де:

ΔV – приріст обсягу реалізованої продукції, млн грн;

DS – обсяг державної підтримки, млн грн.

Таблиця 3.11

Результати оцінювання мультиплікативного ефекту державних програм на підприємстві (K_{me})

Підприємство	Держпідтримка, млн грн	Приріст реалізації, млн грн	K_{me}
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	11,2	37,8	3,38
ТОВ «Літинський молочний завод»	9,4	27,6	2,94
ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»	12,8	48,7	3,80
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	8,7	24,3	2,79
ТОВ «Тульчинський маслосирзавод»	14,5	59,1	4,08

Джерело: розраховано автором на основі даних матеріалів Головного управління статистики у Вінницькій області та інформаційно-аналітичної системи YouControl [26].

Найвищий мультиплікативний ефект (K_{me}) зафіксовано на підприємстві ТОВ «Тульчинський маслосирзавод», де кожна гривня державної підтримки забезпечила понад чотири гривні приросту реалізованої продукції.

Для визначення впливу державної підтримки на інноваційний розвиток підприємств побудовано регресійну модель:

$$IR = 12,48 + 0,71DS + 0,34DI + 0,26HC \quad (3.10.)$$

де:

IR – інтегральний показник інноваційного розвитку;

DS – державна підтримка, млн грн;

DI – цифрові інвестиції, млн грн;

HC – витрати на розвиток людського капіталу, млн грн.

Коефіцієнт детермінації $R^2=0,83$, що свідчить про високий рівень пояснювальної здатності моделі. Аналіз даних, представлених на рис. 3.6, свідчить про наявність прямої залежності між обсягами державної підтримки та інтегральним показником інноваційного розвитку підприємств (рис. 3.4.).

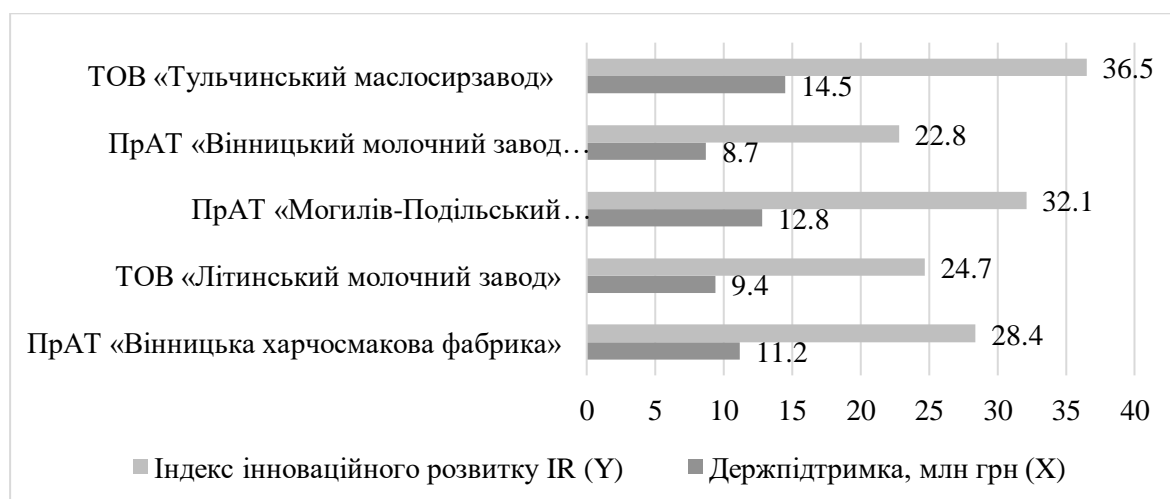


Рис. 3.4. Залежність інтегрального показника інноваційного розвитку IR від обсягу державної підтримки підприємств.

Джерело: сформовано автором.

Підприємства, які отримали більші обсяги фінансової підтримки, демонструють вищі результати інноваційної діяльності, що підтверджує доцільність використання програмно-цілевих інструментів державного регулювання. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,83$ вказує на високий рівень статистичного зв'язку між досліджуваними показниками. Результати оцінювання мультиплікативного ефекту підтверджують економічну доцільність державної підтримки інноваційних проєктів (рис. 3.5).

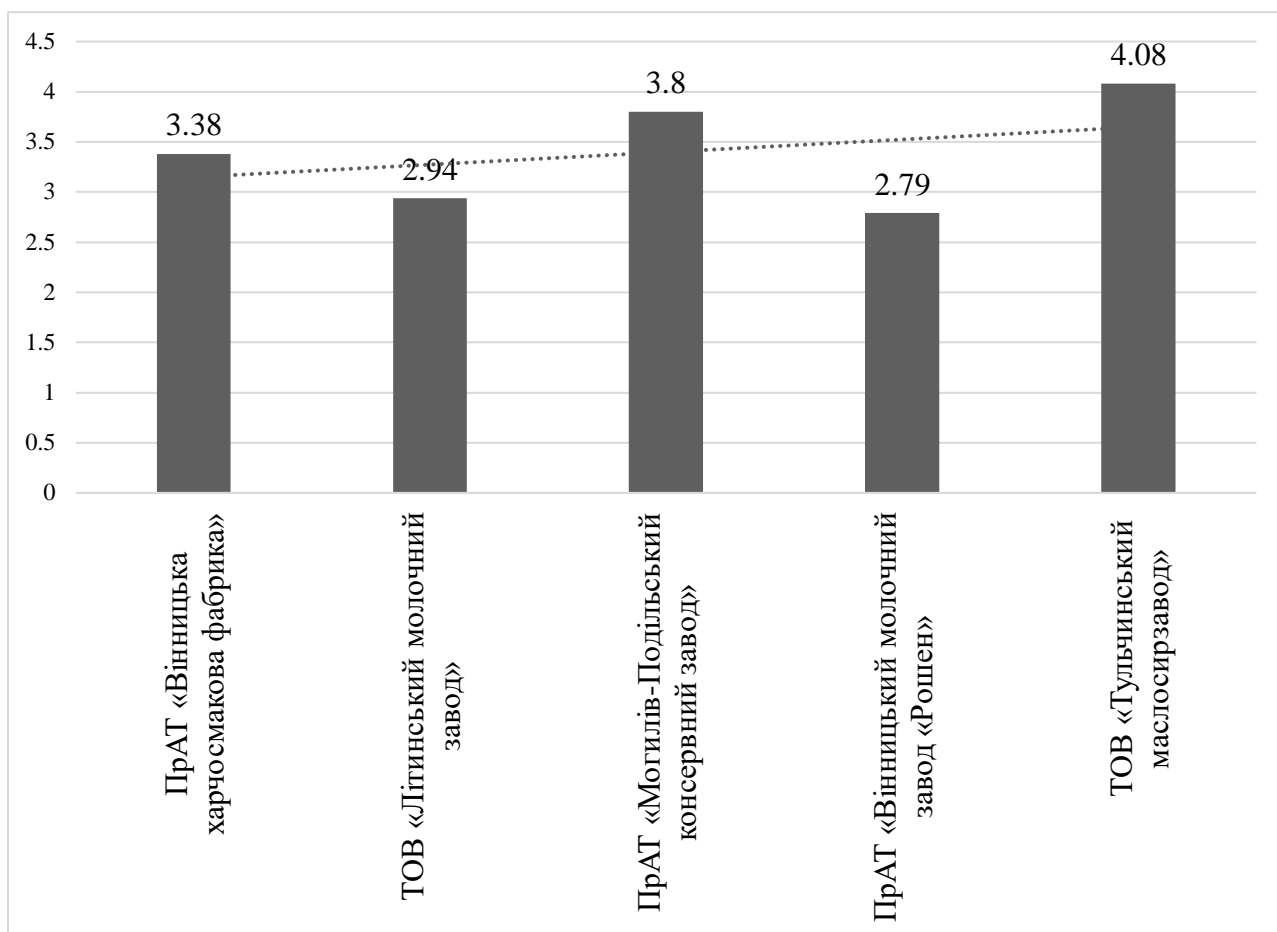


Рис. 3.5. Мультиплікативний ефект державних програм підтримки інноваційного розвитку підприємств (Kme)

Джерело: сформовано автором.

Для всіх досліджуваних підприємств значення коефіцієнта (Kme) перевищує одиницю, що свідчить про позитивну віддачу від залучених бюджетних ресурсів (рис. 3.6.).

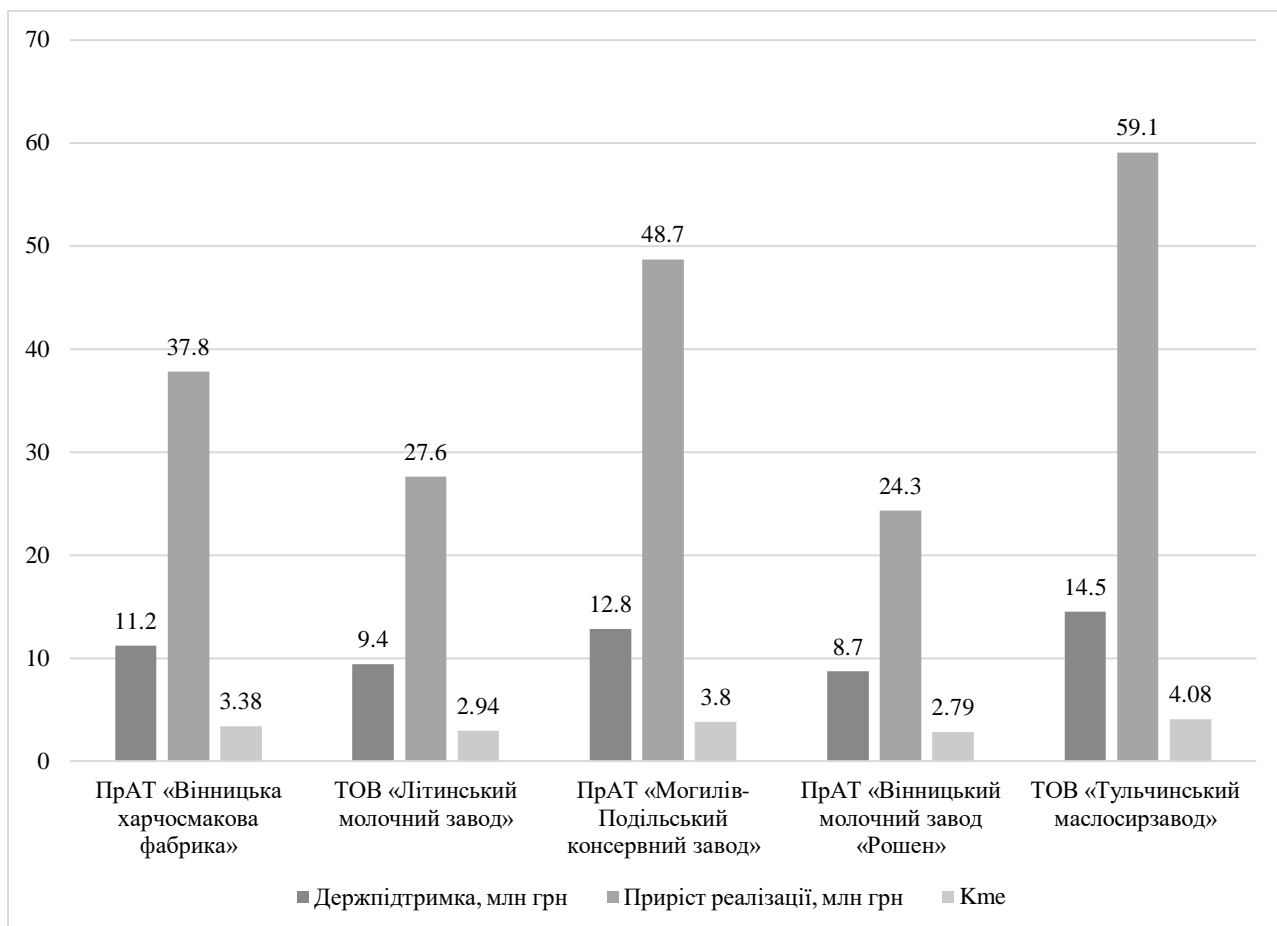


Рис. 3.6. Порівняльна оцінка результативності державної підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Джерело: сформовано автором.

Враховуючи усі наявні змінні також помітно що найвищий рівень ефективності спостерігається на підприємстві ТОВ «Тульчинський маслосирзавод». На рис. 3.7. відображено структура чинників стимуляції інноваційного розвитку підприємств після реалізації програмно-цілевих заходів (рис. 3.7.).

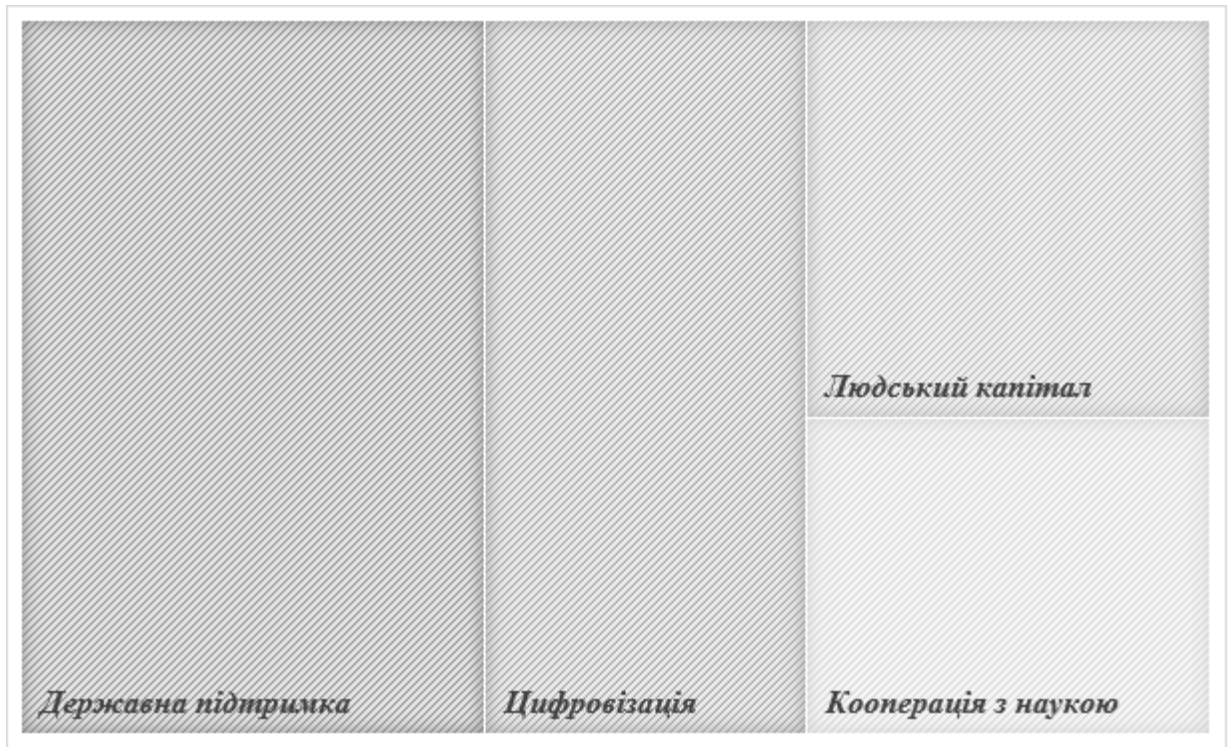


Рис. 3.7. Структура чинників стимуляції інноваційного розвитку підприємств після реалізації програмно-цільових заходів

Джерело: власні розрахунки

Аналіз структури чинників інноваційного розвитку підприємств свідчить, що найбільший вплив на результативність інноваційної діяльності має державна підтримка, частка якої становить 39 %. Водночас важливими складовими залишаються цифровізація бізнес-процесів (27 %), розвиток людського капіталу (19 %) та кооперація з науковими установами (15 %). Це підтверджує необхідність комплексного застосування інструментів програмно-цільового регулювання для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємництва. Таким чином, результати апробації підтверджують ефективність запропонованих підходів до програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва. Застосування державної підтримки у поєднанні з цифровізацією та розвитком людського капіталу забезпечує підвищення інноваційної активності підприємств, сприяє зростанню обсягів реалізації продукції та формує позитивний мультиплікативний ефект.

Функціонування програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємництва у повоєнний період нерозривно пов'язане з проблематикою фінансового забезпечення інноваційних програм і проєктів, оскільки саме фінансові обмеження є одним із ключових чинників, що стримують інноваційну активність суб'єктів господарювання. В умовах повоєнної економіки дефіцит бюджетних ресурсів, зростання соціальних видатків і необхідність фінансування відновлення критичної інфраструктури істотно звужують можливості прямої державної підтримки інноваційної діяльності підприємств. За таких умов програмно-цільове регулювання передбачає перехід від домінування одного джерела фінансування до багатоканальної моделі мобілізації ресурсів, що поєднує бюджетні, позабюджетні та приватні джерела.

У повоєнний період державне фінансування інноваційних програм зберігає свою системоутворюючу роль, однак його функція трансформується від повного забезпечення інноваційних проєктів до створення умов для залучення додаткових ресурсів. Бюджетні кошти дедалі частіше використовуються як інструмент «запуску» інноваційних процесів, зниження ризиків і стимулювання участі приватного сектору [102]. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про роль держави в інноваційній економіці та дозволяє підвищити ефективність використання обмежених фінансових ресурсів.

Важливим напрямом фінансового забезпечення програмно-цільового регулювання у повоєнний період є залучення міжнародної фінансової допомоги та коштів донорських організацій. Для підприємств це створює можливість доступу до фінансування інноваційних проєктів, які в умовах внутрішніх обмежень не могли б бути реалізовані. Водночас ефективне використання міжнародної допомоги потребує чіткої інтеграції таких ресурсів у систему державних програм і узгодження їх з національними пріоритетами інноваційного розвитку [42]. Саме програмно-цільовий підхід дозволяє забезпечити таку інтеграцію та уникнути фрагментарності використання зовнішніх ресурсів.

Поряд із фінансовим забезпеченням ключовим елементом програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств є система оцінювання ефективності реалізації інноваційних програм. У повоєнний період значення цього елемента істотно зростає, оскільки суспільство та держава очікують від інноваційної політики не лише формального виконання програмних заходів, а й досягнення реальних соціально-економічних результатів. Оцінювання ефективності програмно-цільового регулювання має базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, що дозволяє комплексно оцінити вплив державних програм на інноваційний розвиток підприємств.

У повоєнних умовах оцінювання ефективності інноваційних програм не може обмежуватися традиційними фінансовими показниками, такими як обсяг освоєних коштів або кількість реалізованих проєктів. Значно більшої ваги набувають показники, що характеризують динаміку інноваційної активності підприємств, рівень комерціалізації результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, зростання продуктивності праці та формування нових конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє оцінити не лише безпосередні результати програм, а й їх довгостроковий вплив на економічний розвиток. Динаміка ефективності програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у 2020–2024 рр. відображена на рис. 3.8. (рис. 3.8.).

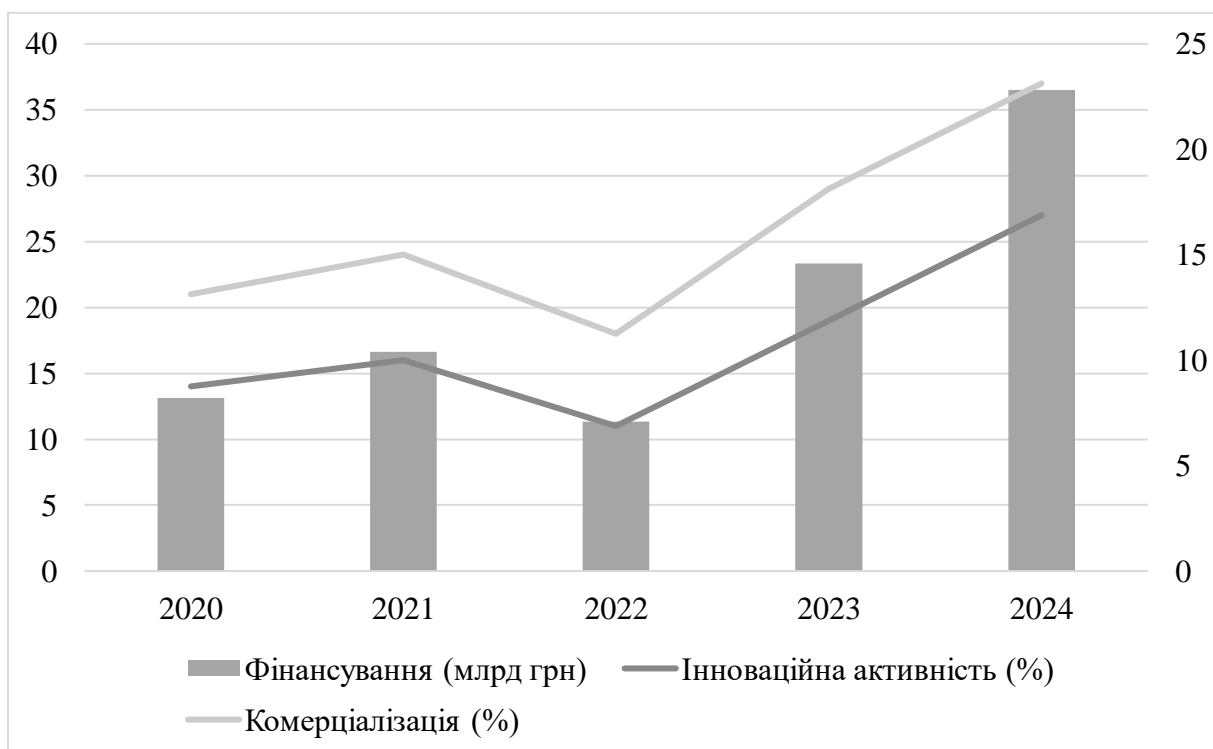


Рис. 3.8. Динаміка ефективності програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [29; 95].

Практика реалізації програмно-цільових механізмів у сучасних умовах уже демонструє позитивний вплив на інноваційну активність окремих секторів економіки України. Зокрема, державні та міжнародні програми підтримки цифровізації, енергетичної модернізації та розвитку інноваційного підприємництва сприяли активізації інвестицій у логістичному, агропромисловому та телекомунікаційному секторах [89]. Водночас досвід реалізації окремих програм засвідчує необхідність підвищення координації між державними інституціями, бізнесом та міжнародними партнерами з метою забезпечення більшої результативності програмно-цільового регулювання.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері державного регулювання інноваційного розвитку підприємств доцільно застосовувати інтегральний підхід до оцінювання ефективності відповідних механізмів. Такий підхід передбачає комплексне врахування фінансових, інституційних та інфраструктурних параметрів, що визначають результативність

державної підтримки. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на аналіз окремих показників, інтегральне оцінювання дозволяє виявляти системні дисбаланси, оцінювати взаємозв'язки між елементами регуляторного впливу та формувати більш цілісне бачення ефективності інноваційної політики.

Водночас реалізація програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період супроводжується низкою ризиків і обмежень, які можуть істотно знижувати його результативність. До ключових ризиків належать нестабільність макроекономічного середовища, інституційна слабкість органів державного управління, обмежений кадровий потенціал у сфері управління інноваціями та високий рівень зовнішніх загроз [16]. У сукупності ці чинники ускладнюють процес планування та реалізації інноваційних програм і потребують постійного коригування управлінських рішень.

Особливої уваги у повоєнний період потребує ризик формалізації програмно-цільового регулювання, коли державні програми виконуються переважно з точки зору дотримання процедур, а не досягнення реальних інноваційних результатів. Така ситуація може призводити до зниження довіри підприємств до державних інструментів підтримки та стримувати їх участь у програмно-цільових заходах. Подолання цього ризику можливе лише за умови посилення орієнтації державної інноваційної політики на результат і впровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку.

Таким чином, фінансове забезпечення, оцінювання ефективності та управління ризиками виступають взаємопов'язаними елементами програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період. Їх узгоджене функціонування створює умови для підвищення результативності державної інноваційної політики та формування стійких передумов для відновлення і подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Подальший розвиток програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період потребує системного вдосконалення підходів до формування, реалізації та коригування державних програм з

урахуванням якісно нових умов функціонування економіки. Повоєнна економіка характеризується не лише фізичними втратами виробничих потужностей, а й глибокими інституційними деформаціями, порушенням сталих господарських зв'язків, трансформацією ринків праці та зміною структури попиту. За таких умов програмно-цільове регулювання не може обмежуватися відтворенням довоєнних механізмів управління інноваційним розвитком, а має орієнтуватися на формування нової якості державної інноваційної політики.

Одним із ключових напрямів удосконалення програмно-цільового регулювання є посилення стратегічної узгодженості інноваційних програм із загальнодержавною системою стратегічного планування. У повоєнний період державні програми інноваційного розвитку підприємств повинні бути інтегровані з програмами економічного відновлення, регіонального розвитку, промислової модернізації та розвитку людського капіталу. Відсутність такої інтеграції призводить до розпорошення ресурсів і зниження ефективності програмних заходів, що неодноразово відзначалося в дослідженнях українських науковців. Програмно-цільове регулювання має виступати не ізольованим інструментом, а центральною ланкою системи державного управління інноваційним розвитком.

Важливим напрямом удосконалення програмно-цільового регулювання є підвищення гнучкості державних інноваційних програм. У повоєнний період жорстка фіксація цілей, показників і заходів без можливості оперативного коригування суттєво знижує результативність програм. Зміни макроекономічної ситуації, коливання фінансових ринків, трансформація технологічних пріоритетів і вплив зовнішніх чинників вимагають від держави здатності швидко адаптувати програмні документи до нових умов. Українські дослідники наголошують, що саме недостатня адаптивність програмно-цільового управління є однією з причин низької ефективності інноваційної політики в кризових умовах [103].

У контексті повоєнного відновлення особливого значення набуває інституційне вдосконалення механізмів програмно-цільового регулювання. Це

передбачає чітке розмежування повноважень між органами державної влади, усунення дублювання функцій, підвищення професійної спроможності державних службовців, залучених до реалізації інноваційних програм. Недостатній рівень інституційної спроможності органів управління інноваційною діяльністю істотно ускладнює реалізацію програмно-цільового підходу, особливо в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Суттєвим напрямом удосконалення програмно-цільового регулювання є розвиток механізмів горизонтальної та вертикальної координації. У повоєнний період інноваційний розвиток підприємств залежить від узгодженості дій центральних органів виконавчої влади, регіональних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання. Програмно-цільовий підхід має забезпечувати ефективну комунікацію між усіма рівнями управління, що дозволяє уникнути фрагментарності державної політики та підвищити її результативність.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню кадрового забезпечення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку. У повоєнний період дефіцит фахівців у сфері інноваційного менеджменту, стратегічного планування та оцінювання програм стає одним із стримувальних чинників реалізації державної інноваційної політики. Формування професійного корпусу управлінців, здатних працювати в умовах високої інтенсивності та складних міжсекторальних взаємозв'язків, є необхідною передумовою підвищення ефективності програмно-цільового регулювання.

Вагомим напрямом удосконалення програмно-цільового регулювання у повоєнний період є цифровізація процесів управління інноваційними програмами. Використання цифрових платформ для планування, моніторингу та оцінювання реалізації програм дозволяє підвищити прозорість державної політики, скоротити управлінські витрати та забезпечити оперативний доступ до інформації про хід реалізації інноваційних проєктів. Українські дослідники підкреслюють, що цифрові інструменти управління програмами можуть суттєво

підвищити ефективність програмно-цільового підходу, особливо в умовах обмежених ресурсів.

У повоєнний період програмно-цільове регулювання має також орієнтуватися на активніше залучення приватного сектору до реалізації інноваційних програм. Розширення механізмів державно-приватного партнерства, створення стимулів для участі бізнесу в інноваційних проєктах, розвиток інструментів спільного фінансування дозволяють знизити навантаження на державний бюджет і підвищити економічну ефективність програм. Дослідження українських економістів свідчать, що саме недостатній рівень залучення приватного капіталу є одним із ключових обмежень програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку.

Не менш важливим напрямом удосконалення програмно-цільового регулювання є посилення результативної орієнтації інноваційних програм. У повоєнний період державна політика має бути спрямована не лише на формальне виконання програмних заходів, а й на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Вона потребує вдосконалення системи показників оцінювання ефективності програм, запровадження механізмів зворотного зв'язку та використання результатів оцінювання для коригування державної інноваційної політики.

Узагальнюючи, слід зазначити, що удосконалення програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період є багатовимірним процесом, який охоплює стратегічні, інституційні, фінансові, кадрові та технологічні аспекти державної політики. Реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити плавний перехід від відновлювальної моделі економічного розвитку до інноваційно орієнтованої моделі, що формує передумови для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період є ключовим інструментом державної політики, спрямованим на концентрацію ресурсів, узгодження управлінських рішень і

досягнення визначених результатів у сфері інноваційного розвитку. Його застосування дозволяє забезпечити цілеспрямований вплив держави на інноваційні процеси в умовах обмежених ресурсів та підвищеної економічної невизначеності.

На відміну від традиційних моделей державного регулювання, запропонований підхід орієнтований не лише на підтримку процесів відновлення економіки, а й на формування довгострокової інноваційної моделі розвитку, здатної забезпечити структурну модернізацію та підвищення конкурентоспроможності підприємств України у післявоєнний період.

Реалізація програмно-цільового підходу у повоєнний період має здійснюватися з орієнтацією не лише на відновлення зруйнованого виробничого потенціалу, а й на структурну модернізацію економіки та формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку. У цьому контексті державні цільові програми виступають механізмом трансформації стратегічних пріоритетів відновлення у конкретні управлінські та інвестиційні рішення, що безпосередньо впливають на інноваційну активність підприємств.

Ефективність програмно-цільового регулювання інноваційного розвитку значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей, фінансового забезпечення та інституційних можливостей держави. Комплексне використання бюджетних, позабюджетних і приватних джерел фінансування, а також застосування механізмів співфінансування дозволяє знизити ризики реалізації інноваційних програм і підвищити їх стійкість у повоєнних умовах.

Важливою умовою результативності програмно-цільового регулювання є запровадження ефективної системи оцінювання результатів реалізації інноваційних програм і управління ризиками. Орієнтація на досягнення вимірюваних соціально-економічних і технологічних результатів сприяє підвищенню відповідальності суб'єктів управління та забезпечує можливість коригування державної інноваційної політики з урахуванням змін зовнішнього середовища.

3.3. Впровадження відкритої системи управлінських структур у процесі розвитку підприємництва

Повоєнний період розвитку підприємництва характеризується не лише необхідністю відновлення зруйнованих виробничих потужностей, а й глибокими змінами в самій логіці управління господарською діяльністю. Умови підвищеної невизначеності, нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту ресурсів і постійних структурних зрушень зумовлюють потребу в таких управлінських моделях, які здатні швидко адаптуватися до змін, інтегрувати зовнішні ресурси та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. За цих умов традиційні, жорстко ієрархічні та замкнені системи управління дедалі частіше виявляються неефективними, що актуалізує перехід підприємств до відкритих систем управлінських структур.

Відкрита система управління підприємством у повоєнний період постає не як абстрактна теоретична конструкція, а як практична необхідність, зумовлена новими умовами функціонування економіки. Вона передбачає постійну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, активне залучення зовнішніх знань, ресурсів і партнерів, а також здатність до трансформації внутрішніх управлінських процесів відповідно до змін зовнішніх викликів. У цьому контексті відкритість управління означає відмову від ізольованості, замкненості та надмірної централізації на користь гнучких, децентралізованих і мережевих форм організації управлінської діяльності.

У повоєнних умовах відкриті системи управління набувають особливого значення через необхідність швидкого реагування на зміни економічної ситуації, трансформацію ринків, перебудову ланцюгів постачання та зміну споживчих пріоритетів. Підприємства змушені працювати в середовищі, де традиційні довгострокові плани часто втрачають актуальність, а управлінські рішення мають ухвалюватися в умовах обмеженої інформації та високого рівня ризику. Саме відкриті управлінські структури дозволяють зменшити негативний вплив цих чинників шляхом розширення інформаційних потоків, залучення зовнішніх

експертів і партнерів, а також використання колективного управлінського досвіду.

Важливою характеристикою відкритих систем управління є їх здатність до саморозвитку та самооновлення. На відміну від закритих управлінських моделей, які тяжіють до збереження усталених процедур і структур, відкриті системи орієнтовані на постійне навчання, перегляд управлінських практик і впровадження нових підходів до організації діяльності. У повоєнний період це має вирішальне значення, оскільки підприємства фактично опиняються в ситуації, коли попередній управлінський досвід не завжди є релевантним новим умовам, а здатність до навчання стає ключовою конкурентною перевагою.

Міжнародний досвід свідчить, що відкриті управлінські структури найбільш активно впроваджуються у високотехнологічних секторах економіки, де швидкість прийняття рішень та адаптивність організаційних систем є критично важливими чинниками конкурентоспроможності. Зокрема, компанії «Siemens», «Bosch» та «Toyota» активно використовують елементи горизонтального управління, цифрових платформ взаємодії та механізми відкритих інновацій, що дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх знань у систему управління підприємством.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відкриті управлінські структури дедалі частіше базуються на використанні Agile-підходів, мережових моделей управління та цифрових комунікаційних платформ. Такі підходи забезпечують підвищення швидкості управлінських процесів, спрощення взаємодії між структурними підрозділами та формування більш гнучких моделей управління підприємствами.

Для більш детального розуміння особливостей функціонування відкритих управлінських структур доцільно порівняти їх із традиційними ієрархічними моделями управління підприємствами.

Таблиця 3.12

Порівняння традиційних та відкритих управлінських структур

Критерій	Традиційна структура	Відкрита структура
Тип управління	ієрархічний	мережевий
Прийняття рішень	централізоване	децентралізоване
Комунікації	вертикальні	горизонтальні
Реакція на зміни	повільна	швидка
Інноваційність	обмежена	висока
Гнучкість	низька	висока
Взаємодія із зовнішнім середовищем	слабка	інтегрована

Джерело: розроблено автором.

Проведене порівняння свідчить, що відкриті управлінські структури характеризуються більш високим рівнем адаптивності, гнучкості та інтеграції управлінських процесів. Вони забезпечують швидшу реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяють активізації інноваційної діяльності та формують сприятливі умови для розвитку горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Перехід до відкритих управлінських структур у повоєнний період також пов'язаний зі зміною ролі управлінського персоналу. Керівники підприємств дедалі менше виступають як носії виключної влади й контролю та дедалі більше – як координатори, модератори й інтегратори різних управлінських процесів. Така трансформація управлінських ролей зумовлює зміну підходів до організації управлінської діяльності, розподілу повноважень і відповідальності, а також формування нової управлінської культури, заснованої на довірі, відкритості та партнерстві.

У повоєнних умовах відкритість управлінських структур проявляється також у зміні підходів до взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Жорстке функціональне розмежування, характерне для традиційних управлінських моделей, поступово поступається місцем

міжфункціональній взаємодії, проектному управлінню та формуванню тимчасових команд для вирішення конкретних завдань. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін і ефективніше використовувати наявні ресурси в умовах повоєнної нестабільності.

Разом із тим впровадження відкритих систем управління у повоєнний період не є автоматичним або безболісним процесом. Воно потребує перегляду усталених управлінських практик, подолання опору змінам з боку персоналу, а також формування нових механізмів координації та контролю. Відкритість управління не означає відмову від контролю як такого, а передбачає його трансформацію – від адміністративного контролю до системи самоконтролю, відповідальності та прозорості управлінських рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання узгодження відкритих управлінських структур із вимогами державного регулювання та підтримки інноваційного розвитку. Повоєнний період характеризується посиленням ролі держави в економіці, що, з одного боку, створює додаткові регуляторні обмеження, а з іншого – відкриває нові можливості для підприємств через участь у державних програмах, проектах відновлення та інноваційних ініціативах. Відкриті системи управління дозволяють підприємствам ефективніше інтегруватися в ці процеси, адаптуючи внутрішні управлінські структури до зовнішніх вимог і можливостей.

Таким чином, впровадження відкритої системи управлінських структур у процесі розвитку підприємства у повоєнний період є не окремим управлінським рішенням, а глибокою трансформацією всієї логіки управління. Вона охоплює зміну управлінських підходів, ролей, структур і механізмів взаємодії як усередині підприємства, так і за його межами. Така трансформація створює передумови для підвищення адаптивності підприємств, активізації інноваційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах післявоєнної економічної реальності.

Важливим напрямом удосконалення державного регулювання інноваційного розвитку підприємств є їх інтеграція у глобальний інноваційний

простір. Це передбачає розширення участі у міжнародних науково-технологічних програмах, розвиток партнерських зв'язків із закордонними інноваційними структурами, а також включення підприємств до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. На відміну від існуючої практики, що характеризується обмеженою зовнішньою інтеграцією, такий підхід забезпечує доступ до передових технологій, підвищення рівня конкурентоспроможності та формування відкритої інноваційної системи.

При цьому, перехід підприємств до відкритих систем управління у повоєнний період неможливий без глибокої перебудови внутрішньої архітектури управлінських структур. Йдеться не лише про формальні організаційні зміни, а про трансформацію принципів розподілу повноважень, механізмів координації та логіки ухвалення управлінських рішень. У повоєнних умовах зростає потреба у таких управлінських структурах, які поєднують стратегічну керованість із тактичною гнучкістю, забезпечуючи підприємству здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Архітектура відкритих управлінських структур формується на засадах децентралізації управління, що передбачає перенесення значної частини управлінських функцій на рівень структурних підрозділів, проєктних команд та окремих центрів відповідальності. У повоєнний період така децентралізація набуває особливого значення, оскільки дозволяє скоротити час ухвалення рішень, підвищити їх обґрунтованість та адаптивність, а також зменшити навантаження на вищий управлінський рівень. Децентралізовані управлінські структури створюють умови для більш активної участі персоналу у процесах управління та стимулюють ініціативність, що є критично важливим для інноваційного розвитку підприємств [102].

Водночас відкриті управлінські структури не означають повної відмови від централізованого управління. У повоєнних умовах збереження стратегічного центру управління є необхідною умовою узгодженості дій підприємства та відповідності його розвитку загальній стратегії відновлення й модернізації.

Таким чином, архітектура відкритих систем управління базується на поєднанні стратегічної централізації та операційної децентралізації, що дозволяє досягти балансу між контролем і гнучкістю .

Важливим принципом побудови відкритих управлінських структур є горизонталізація управлінських зв'язків. У традиційних ієрархічних моделях управління взаємодія між підрозділами часто здійснюється виключно через вертикальні канали, що уповільнює обмін інформацією та знижує ефективність управлінських рішень. У повоєнний період, коли підприємства стикаються з необхідністю швидкого реагування на нестандартні виклики, горизонтальні зв'язки між підрозділами стають важливим елементом відкритої системи управління. Вони забезпечують оперативну координацію дій, обмін знаннями та спільне вирішення управлінських завдань.

Однією з характерних рис відкритих управлінських структур у повоєнний період є широке використання проєктного підходу до організації управлінської діяльності. Формування тимчасових міжфункціональних команд для реалізації конкретних проєктів дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку, зокрема інноваційних. Проєктне управління сприяє підвищенню гнучкості організаційної структури, забезпечує кращу координацію між підрозділами та створює умови для ефективної реалізації складних інноваційних завдань у повоєнних умовах.

Архітектура відкритих управлінських структур також передбачає зміну підходів до внутрішніх комунікацій. У повоєнний період ефективність управління значною мірою залежить від якості інформаційних потоків, швидкості передачі інформації та її доступності для учасників управлінського процесу. Відкриті системи управління орієнтовані на формування прозорих комунікаційних каналів, які забезпечують своєчасне інформування персоналу про стратегічні цілі, поточні завдання та результати діяльності підприємства. Така прозорість сприяє підвищенню довіри всередині організації та формуванню спільного бачення напрямів розвитку.

У повоєнних умовах особливої актуальності набуває питання узгодження відкритих управлінських структур із зовнішніми управлінськими впливами. Відкритість управління дозволяє підприємствам більш ефективно інтегрувати зовнішні вимоги та можливості у власні управлінські процеси, не порушуючи їх внутрішньої цілісності. Архітектуру відкритих управлінських структур період повоєнного відновлення України зображена на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Архітектура відкритих управлінських структур

Джерело: розроблено автором.

Така узгодженість створює передумови для участі підприємств у державних програмах відновлення, інноваційних проєктах і міжнародних ініціативах, що є важливим чинником їх розвитку у повоєнний період.

Цифровізація управлінських процесів у повоєнний період поступово перетворюється з інструменту підвищення операційної ефективності на базову умову функціонування відкритих систем управління підприємством. У ситуації,

коли економічне середовище характеризується високою динамічністю, нестачею ресурсів і постійною необхідністю коригування управлінських рішень, цифрові технології забезпечують можливість швидкого доступу до інформації, її обробки та використання в управлінському процесі. Саме завдяки цифровізації відкритість управління набуває практичного змісту, переходячи з декларативного рівня на рівень повсякденної управлінської практики.

За даними OECD, у 2024 році понад 67 % підприємств країн Європейського Союзу використовували цифрові системи управління ресурсами підприємства (ERP), а близько 58 % — хмарні цифрові сервіси для забезпечення управлінських та виробничих процесів [180]. Водночас в Україні рівень інтеграції цифрових систем управління залишається суттєво нижчим, особливо серед малих та середніх підприємств. Це свідчить про необхідність активізації державної політики у сфері цифровізації управління та розвитку відкритих управлінських моделей у процесі повоєнного відновлення економіки.

У повоєнних умовах цифровізація управління дозволяє підприємствам суттєво змінити логіку ухвалення рішень, орієнтуючись не лише на управлінський досвід і інтуїцію керівників, а й на аналіз даних, що відображають реальний стан внутрішніх процесів і зовнішнього середовища. Формування інформаційно-аналітичних систем управління, інтегрованих з виробничими, фінансовими та логістичними підсистемами, створює основу для переходу до data-driven management. Такий підхід особливо важливий у повоєнний період, коли помилки управління можуть мати значні фінансові та соціальні наслідки.

Цифрові платформи управління відіграють ключову роль у формуванні відкритих управлінських структур, оскільки вони забезпечують прозорість управлінських процесів і розширюють можливості взаємодії між різними рівнями управління. У повоєнний період використання корпоративних інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між підрозділами, зменшити часові лаги в ухваленні рішень і підвищити узгодженість дій персоналу. Відкритість управління в цьому випадку

реалізується через доступність інформації, чіткість управлінських процедур і можливість зворотного зв'язку.

Важливою складовою цифровізації відкритих систем управління є автоматизація управлінських процесів, яка у повоєнний період дозволяє підприємствам компенсувати кадровий дефіцит і зменшити залежність від людського чинника. Автоматизація рутинних управлінських операцій, зокрема планування, контролю виконання завдань і звітності, звільняє управлінський персонал для виконання більш складних аналітичних і стратегічних функцій. Це значно підвищує якість управлінських рішень і створює умови для розвитку інноваційної діяльності підприємств.

У повоєнних умовах цифровізація управління також виступає інструментом інтеграції підприємств у зовнішні економічні та інноваційні мережі. Використання цифрових комунікаційних платформ, хмарних сервісів і електронних систем взаємодії дозволяє підприємствам підтримувати партнерські зв'язки з постачальниками, споживачами, науковими установами та органами державної влади незалежно від географічних обмежень. Така інтеграція є однією з умов успішного формування відкритих управлінських структур і сприяє розширенню доступу підприємств до зовнішніх ресурсів, ринків та знань.

Разом із тим впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством у повоєнний період супроводжується значною кількістю викликів і обмежень. До них належать недостатній рівень цифрових компетенцій управлінського персоналу, обмежені фінансові можливості для інвестування в цифрову інфраструктуру, а також ризики кібербезпеки. Лише системний підхід до цифрової трансформації управління, що включає навчання персоналу, поетапне впровадження цифрових рішень і забезпечення належного рівня захисту інформації здатне подолати ці проблеми.

Також важливим у повоєнний період є питання узгодження цифровізації управління з вимогами державного регулювання та підтримки інноваційного розвитку. Держава, виступаючи активним учасником процесів цифрової

трансформації, формує нормативно-правові та інституційні умови для впровадження цифрових управлінських рішень. Водночас відкриті системи управління дозволяють підприємствам ефективніше адаптуватися до державних цифрових ініціатив, брати участь у програмах цифровізації та використовувати державні цифрові платформи для взаємодії з органами влади.

Тобто, цифровізація є не лише технологічною основою відкритих управлінських структур, а й ключовим чинником підвищення адаптивності, прозорості та результативності управління підприємствами у повоєнний період. Її впровадження стимулює утворення умови для формування нової якості управлінських процесів, орієнтованих на інноваційний розвиток і довгострокову стійкість підприємств.

Крім того, держава виступає важливим чинником формування та поширення відкритих систем управлінських структур на підприємствах. Її роль полягає у створенні сприятливого нормативно-інституційного середовища, стимулюванні прозорості та цифровізації управління, розвитку інфраструктури інноваційної діяльності та координації процесів економічного відновлення.

У повоєнний період держава відіграє особливу роль у формуванні умов для впровадження відкритих систем управління на підприємствах, оскільки саме вона визначає регуляторні, інституційні та фінансові рамки функціонування економічних суб'єктів. На відміну від стабільних періодів розвитку, коли держава може обмежуватися створенням загального сприятливого середовища для підприємницької діяльності, у повоєнних умовах її вплив на управлінські трансформації підприємств стає більш активним і цілеспрямованим. Це зумовлено необхідністю координації процесів відновлення, мінімізації системних ризиків і забезпечення узгодженості дій між різними суб'єктами економічної системи.

Державне стимулювання впровадження відкритих управлінських моделей у повоєнний період здійснюється насамперед через формування нормативно-правового поля, яке визначає правила взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Прозорість регуляторних вимог, спрощення адміністративних

процедур, розвиток електронних сервісів і цифрових платформ взаємодії з органами влади створюють передумови для відкритості управлінських процесів на рівні підприємств. У цьому контексті держава виступає не лише контролюючим органом, а й партнером, зацікавленим у підвищенні ефективності управління та інноваційної активності бізнесу.

Важливим напрямом державного впливу на формування відкритих систем управління є стимулювання прозорості та підзвітності управлінських рішень. У повоєнних умовах зростає суспільний запит на відкритість діяльності підприємств, особливо тих, що залучені до реалізації програм відновлення або отримують державну підтримку. Запровадження вимог щодо розкриття інформації, фінансової звітності, використання коштів і результатів діяльності сприяє формуванню управлінських практик, орієнтованих на відкритість і відповідальність [2]. Для підприємств це означає необхідність адаптації внутрішніх управлінських структур до нових стандартів прозорості.

Держава також відіграє роль каталізатора управлінських трансформацій через реалізацію програм підтримки інноваційного розвитку та цифровізації. Участь підприємств у державних програмах, грантових ініціативах і проєктах державно-приватного партнерства передбачає дотримання певних управлінських стандартів, зокрема щодо планування, контролю, моніторингу та оцінювання результатів. Це стимулює підприємства до впровадження більш відкритих і формалізованих управлінських структур, здатних ефективно взаємодіяти з державними інституціями та іншими учасниками програм.

Важливого значення набуває узгодження державної політики у сфері управлінських трансформацій із регіональними особливостями розвитку підприємств. Децентралізація управління, яка триває в Україні, розширює повноваження органів місцевого самоврядування та регіональних адміністрацій у реалізації програм економічного відновлення [20]. Це створює додаткові можливості для стимулювання впровадження відкритих систем управління на підприємствах з урахуванням специфіки регіонів, рівня їх економічного розвитку та наявних ресурсів.

Важливою є також роль держави у формуванні інституційної інфраструктури, яка підтримує відкриті управлінські моделі. Йдеться про розвиток інноваційних кластерів, індустріальних парків, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій, які створюють умови для мережевої взаємодії підприємств, обміну знаннями та спільної реалізації інноваційних проєктів. Участь підприємств у таких структурах потребує відкритості управління та готовності до інтеграції в ширші економічні й управлінські мережі.

Разом із тим державне стимулювання відкритих управлінських моделей у повоєнний період має враховувати обмеження та ризики надмірного регуляторного тиску. Надлишкова зарегульованість, складність процедур і часті зміни нормативних вимог можуть негативно впливати на управлінську стабільність підприємств і стримувати їх готовність до впровадження нових управлінських практик. У цьому зв'язку актуальним є пошук балансу між необхідністю державного втручання та збереженням управлінської автономії підприємств, що є однією з ключових умов ефективного функціонування відкритих систем управління.

Ще одним важливим елементом впровадження відкритих систем управління є інтеграція підприємств у національні та міжнародні інноваційні мережі в повоєнний період. Вона сприяє активізації інноваційної діяльності, розширенню доступу до знань і ресурсів, а також формуванню стійких партнерських зв'язків, що являються основою для довгострокового розвитку підприємств у нових економічних умовах.

У повоєнний період інтеграція підприємств у національні та міжнародні інноваційні мережі набуває особливого значення як один із ключових напрямів розвитку відкритих систем управління. В умовах обмеженості внутрішніх ресурсів, руйнування традиційних господарських зв'язків і необхідності швидкого відновлення інноваційного потенціалу підприємства дедалі частіше не можуть ефективно розвиватися в ізоляції. Відкриті управлінські структури створюють передумови для активної взаємодії підприємств із зовнішнім

середовищем, що дозволяє залучати додаткові ресурси, знання та технології, необхідні для інноваційного розвитку.

Інноваційні мережі у повоєнний період виступають формою організації економічних і управлінських взаємодій, у межах яких відбувається обмін інформацією, технологіями та управлінським досвідом між підприємствами, науковими установами, органами державної влади та іншими учасниками інноваційного процесу. Для підприємств участь у таких мережах означає перехід від замкненої моделі розвитку до відкритої, що ґрунтується на принципах партнерства, кооперації та спільного створення інноваційної цінності. У повоєнних умовах це дозволяє компенсувати втрати власного науково-технологічного потенціалу та прискорити процеси відновлення.

Важливим аспектом інтеграції підприємств у національні інноваційні мережі є їх взаємодія з вітчизняними науково-дослідними установами та закладами вищої освіти. У повоєнний період така взаємодія набуває нового змісту, оскільки підприємства зацікавлені не лише у впровадженні результатів наукових досліджень, а й у спільному формуванні напрямів інноваційного розвитку. Відкриті управлінські структури сприяють налагодженню сталих зв'язків між бізнесом і наукою, створенню спільних проєктів і програм, а також розвитку механізмів трансферу технологій.

Інтеграція у міжнародні інноваційні мережі в повоєнний період відкриває для підприємств додаткові можливості доступу до передових технологій, управлінських практик і фінансових ресурсів. Участь у міжнародних проєктах, програмах технічної допомоги та інноваційних платформах дозволяє підприємствам включатися в глобальні ланцюги створення доданої вартості, що є важливою умовою підвищення їх конкурентоспроможності. Водночас така інтеграція потребує від підприємств високого рівня відкритості управління, прозорості управлінських процесів і здатності працювати за міжнародними стандартами.

У повоєнних умовах відкриті системи управління виступають інституційною основою для формування мережевих моделей взаємодії

підприємств. На відміну від ієрархічних структур, мережеві моделі ґрунтуються на горизонтальних зв'язках, розподілі функцій і взаємній відповідальності учасників. Це дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидше адаптувати інноваційні рішення та ефективніше використовувати колективний потенціал мережі.

Разом із тим інтеграція підприємств у інноваційні мережі у повоєнний період супроводжується низкою управлінських викликів. До них належать необхідність узгодження інтересів різних учасників мережі, забезпечення захисту інтелектуальної власності, координація спільних проєктів і розподіл результатів інноваційної діяльності. Відкриті управлінські структури мають бути здатними враховувати ці виклики, формуючи ефективні механізми взаємодії, контролю та комунікації.

Незважаючи на значний потенціал відкритих управлінських структур, процес їх впровадження в Україні супроводжується низкою системних обмежень. За результатами сучасних досліджень інноваційного розвитку підприємств, основними бар'єрами залишаються дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової інфраструктури, низький рівень управлінської культури, кадрові проблеми та високий рівень економічної невизначеності. У повоєнних умовах зазначені чинники суттєво ускладнюють процес модернізації систем управління підприємствами та інтеграції інноваційних управлінських практик. Для зручності, слід виділити основні бар'єри впровадження відкритих управлінських структур у підприємствах України сьогодні та вирахувати їхній вплив на підприємства (рис. 3.10.).

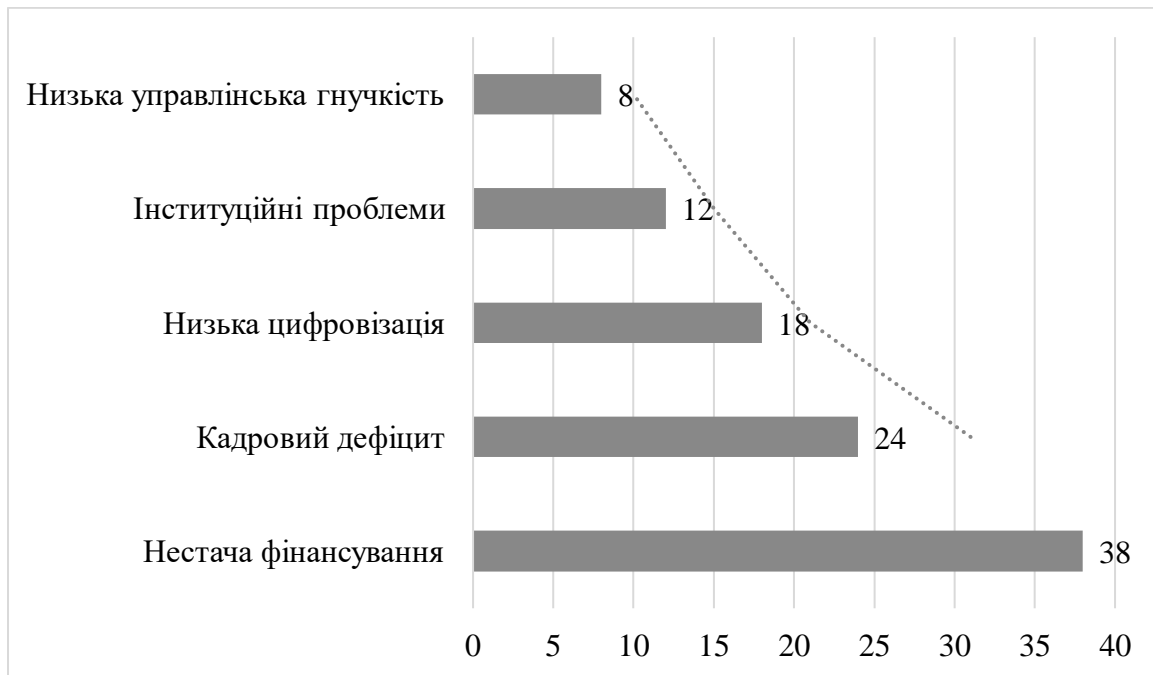


Рис. 3.10. Основні бар'єри впровадження відкритих управлінських структур у підприємствах України, %

Джерело: запропоновано автором.

У повоєнний період держава відіграє важливу роль у стимулюванні інтеграції підприємств у національні та міжнародні інноваційні мережі, створюючи відповідну інституційну та організаційну інфраструктуру. Розвиток кластерних ініціатив, підтримка міжнародних проєктів, сприяння участі підприємств у європейських і глобальних інноваційних програмах формують умови для розширення мережових взаємодій. Для підприємств це означає можливість залучення зовнішніх ресурсів і підвищення ефективності інноваційної діяльності в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Принагідно згадати, кадрову трансформація та розвиток управлінських компетенцій у повоєнний період як невід'ємні складові впровадження відкритих систем управління. Вони забезпечують здатність підприємств ефективно реалізовувати управлінські зміни, адаптуватися до нестабільного середовища та формувати передумови для інноваційного розвитку на основі наявного людського капіталу.

Кадрова трансформація в умовах упровадження відкритих систем управління у повоєнний період набуває визначального значення, оскільки саме людський капітал є носієм управлінських змін і ключовим чинником їх практичної реалізації. Повоєнна економіка характеризується не лише дефіцитом фінансових і матеріальних ресурсів, а й істотними змінами на ринку праці, зумовленими міграційними процесами, втратами трудового потенціалу та трансформацією професійної структури зайнятості. За таких умов підприємства змушені переосмислювати підходи до управління персоналом, формування управлінських компетенцій і розвитку кадрового потенціалу.

Відкриті системи управління висувають до управлінського персоналу якісно нові вимоги, що виходять за межі традиційних адміністративних функцій. У повоєнний період керівники підприємств дедалі частіше мають виконувати роль координаторів складних управлінських взаємодій, модераторів комунікацій та ініціаторів змін. Це зумовлює зростання значення таких компетенцій, як стратегічне мислення, здатність працювати в умовах невизначеності, комунікаційні навички, цифрова грамотність і готовність до постійного навчання. Українські дослідження у сфері управління персоналом наголошують, що саме дефіцит управлінських компетенцій є одним із ключових бар'єрів упровадження сучасних управлінських моделей у кризових і післякризових умовах.

У повоєнний період кадрова трансформація тісно пов'язана з переходом від жорстко ієрархічних моделей управління персоналом до більш гнучких і децентралізованих підходів. Відкриті системи управління передбачають розширення участі працівників у процесах ухвалення рішень, делегування повноважень і формування командної відповідальності. Це змінює традиційну логіку взаємовідносин між керівниками та підлеглими, сприяючи формуванню організаційної культури, заснованої на довірі, партнерстві та спільному досягненні цілей.

Особливої актуальності у повоєнних умовах набуває питання розвитку управлінських компетенцій у сфері інноваційної діяльності. Відкриті системи

управління потребують керівників і фахівців, здатних ініціювати інноваційні проєкти, працювати в міждисциплінарних командах і взаємодіяти з зовнішніми партнерами. Формування таких компетенцій вимагає системного підходу до навчання персоналу, поєднання формальної освіти з неформальними формами професійного розвитку та використання сучасних освітніх технологій.

У повоєнний період кадрова політика підприємств має враховувати також соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Підвищений рівень стресу, професійне вигорання, зниження мотивації та невизначеність щодо майбутнього є характерними явищами для працівників у післявоєнний період. Відкриті системи управління, орієнтовані на прозорість, комунікацію та залученість персоналу, створюють умови для зменшення негативного впливу цих чинників і підвищення стійкості організацій до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Важливим напрямом кадрової трансформації є формування системи безперервного професійного розвитку управлінського персоналу. У повоєнний період швидкість змін у технологіях, управлінських підходах і регуляторному середовищі зумовлює необхідність постійного оновлення знань і навичок. Відкриті системи управління передбачають інтеграцію навчання у повсякденну управлінську практику, використання внутрішніх і зовнішніх освітніх ресурсів, а також залучення працівників до процесів організаційного навчання.

У цьому контексті особливу роль відіграє взаємодія підприємств із освітніми та науковими установами, центрами підвищення кваліфікації та програмами державної підтримки розвитку людського капіталу. Повоєнний період відкриває нові можливості для формування партнерства у сфері підготовки та перепідготовки кадрів, що сприяє підвищенню якості управлінського потенціалу та адаптації підприємств до нових умов розвитку.

Упровадження відкритої системи управлінських структур у повоєнний період формує для підприємств комплекс управлінських, економічних і соціальних ефектів, які проявляються як у короткостроковій перспективі

відновлення, так і в довгостроковому розвитку. На відміну від традиційних управлінських моделей, відкриті системи не зводяться до окремих організаційних змін, а спричиняють трансформацію всієї логіки функціонування підприємства, його взаємодії з зовнішнім середовищем і внутрішньої координації процесів. У повоєнних умовах це набуває особливого значення, оскільки ефективність управління стає одним із ключових чинників виживання та подальшого розвитку підприємств.

Одним із базових результатів упровадження відкритих управлінських структур є підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності, притаманної повоєнному періоду, здатність швидко реагувати на зміну регуляторних вимог, ринкової кон'юнктури, технологічних трендів і ресурсних обмежень стає критично важливою. Відкриті системи управління забезпечують цю адаптивність завдяки децентралізації управлінських рішень, розвитку горизонтальних зв'язків і використанню механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати управлінські дії без втрати стратегічної цілісності.

Важливим управлінським ефектом є зростання прозорості та керованості внутрішніх процесів підприємства. У повоєнний період, коли підприємства часто залучені до реалізації державних програм, міжнародних проєктів або партнерських ініціатив, прозорість управління стає необхідною умовою довіри з боку держави, інвесторів і партнерів. Відкриті управлінські структури сприяють формуванню чітких процедур планування, контролю та звітності, що підвищує передбачуваність управлінських рішень і знижує ризики управлінських помилок.

З економічної точки зору впровадження відкритих систем управління створює умови для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У повоєнний період дефіцит фінансових, матеріальних і трудових ресурсів змушує підприємства шукати нові підходи до організації діяльності. Відкриті управлінські структури дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів, зменшити дублювання функцій, активніше залучати зовнішні ресурси та

використовувати мережеві форми взаємодії. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню результативності інноваційних та інвестиційних проєктів.

Окремим важливим результатом є активізація інноваційної діяльності підприємств. Відкритість управління створює сприятливе середовище для ініціювання та реалізації інноваційних рішень, оскільки розширює можливості обміну знаннями, залучення зовнішніх експертів і партнерів, а також формування міждисциплінарних команд. У повоєнний період, коли інновації стають ключовим інструментом модернізації економіки, саме відкриті управлінські структури забезпечують інтеграцію інноваційної діяльності в загальну систему управління підприємством.

Станом на сьогодні, статистичні дані свідчать про поступове відновлення інноваційної активності підприємств України навіть в умовах воєнних трансформацій. За даними Державної служби статистики України, частка інноваційно активних промислових підприємств у загальній кількості промислових підприємств у 2020 році становила близько 14,9 %, у 2021 році — 15,8 %, у 2022 році спостерігалось скорочення через воєнні дії, однак у 2023–2024 роках фіксується поступове відновлення інноваційної діяльності та зростання зацікавленості підприємств у впровадженні цифрових та організаційних інновацій [29].

Соціально-управлінський ефект від впровадження відкритих систем управління проявляються у зміні організаційної культури підприємства та підвищенні залученості персоналу в його діяльність. В умовах післявоєнної трансформації економіки питання мотивації, довіри та психологічної стійкості працівників набувають особливої актуальності. Відкриті управлінські структури, орієнтовані на комунікацію, участь і партнерство, сприяють формуванню відчуття причетності персоналу до управлінських процесів і результатів діяльності підприємства, що позитивно впливає на продуктивність праці та стабільність колективу.

У довгостроковій перспективі впровадження відкритих систем управління створює для підприємств передумови підвищення конкурентоспроможності та

стійкості розвитку. Здатність інтегруватися в національні та міжнародні економічні й інноваційні мережі, швидко адаптувати управлінські структури до змін і ефективно використовувати людський капітал забезпечує підприємствам більш вигідні позиції на ринку. У повоєнний період це має особливе значення, оскільки від рівня управлінської зрілості підприємств значною мірою залежить успішність відновлення економіки в цілому.

Очікувані результати та управлінські ефекти впровадження відкритої системи управлінських структур у повоєнний період мають комплексний характер і охоплюють адаптивність, прозорість, ефективність, інноваційність і соціальну стійкість підприємств. Саме сукупність цих ефектів формує основу для сталого розвитку підприємств у післявоєнній економічній реальності та забезпечує практичну результативність управлінських трансформацій, обґрунтованих у межах цього розділу.

Результати міжнародних досліджень свідчать, що підприємства з високим рівнем відкритості управлінських структур демонструють вищі показники інноваційної активності та швидше адаптуються до кризових змін зовнішнього середовища. Відповідно до аналітичних матеріалів World Economic Forum, відкриті моделі управління забезпечують скорочення часу прийняття управлінських рішень у середньому на 25–30 % та підвищують ефективність міжфункціональної взаємодії всередині підприємств [67].

Узагальнення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком дозволяє визначити основні напрями впливу відкритих управлінських структур на ефективність функціонування підприємств сформовано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Вплив відкритих управлінських структур на інноваційну діяльність
підприємництва

Напрямок впливу	Прояв ефекту	Результат
Управлінський	прискорення прийняття рішень	підвищення адаптивності
Інноваційний	активізація генерації ідей	зростання інноваційності
Комунікаційний	покращення взаємодії	швидший обмін знаннями
Організаційний	гнучкість структури	ефективніше управління змінами
Цифровий	інтеграція цифрових платформ	оптимізація процесів
Економічний	скорочення витрат	підвищення ефективності

Джерело: запропоновано автором.

Аналіз представлених напрямів впливу свідчить, що відкриті управлінські структури забезпечують не лише підвищення ефективності управління підприємством, але й активізацію інноваційної діяльності, покращення внутрішніх комунікацій та прискорення процесів цифрової трансформації. Особливо важливим є підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, що набуває критичного значення в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Впровадження відкритої системи управлінських структур у процесі розвитку підприємства у повоєнний період є важливою умовою підвищення його адаптивності, інноваційної спроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Перехід до відкритих управлінських моделей забезпечує зміну логіки управління від жорстко ієрархічної до гнучкої, децентралізованої та орієнтованої на взаємодію з зовнішнім середовищем та забезпечить побудову інноваційної системи підприємництва. Архітектоніка запропонованого механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами та повоєнного відновлення економіки наведена у рис. 3.11.

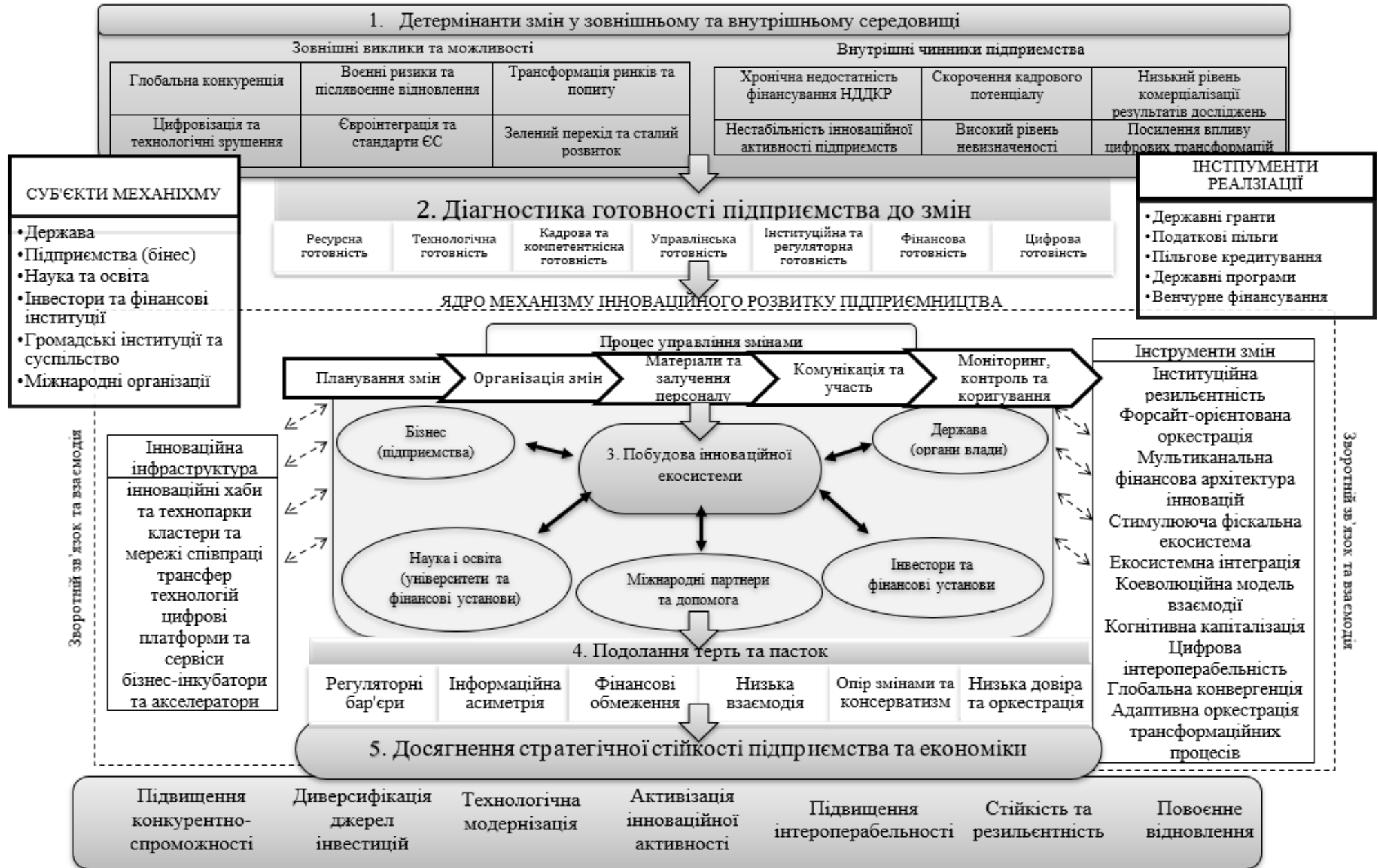


Рис. 3.11. Архітектура механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами та повоєнного відновлення економіки
Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, запропонований механізм формує концептуальне підґрунтя переходу від фрагментарного управління інноваційною діяльністю до екосистемної моделі інноваційного розвитку підприємництва, у межах якої держава виконує функцію координатора та інтегратора взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу. Це дозволяє не лише забезпечити результативне впровадження інновацій, а й сформувати інституційні умови для стійкого економічного зростання, технологічної модернізації та інтеграції національного підприємництва до глобальних інноваційних мереж.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено структуру механізму інноваційного розвитку підприємництва, що заснований на інноваційному процесі (генерація ідей, розробка, впровадження і комерціалізація інновацій), обмежений внутрішніми можливостями (інноваційний потенціал, НДДКР, людський капітал, організаційна культура), зовнішнім середовищем (держава, політика, регуляторне середовище, інфраструктура) та державною підтримкою (нормативно-правове, фінансове та інституційне забезпечення). Представлений механізм передбачає наявність зворотнього процесу, а конкурентноспроможність, технологічна модернізація і економічне зростання визначені його результатами. Вдосконалені основні елементи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва та систематизовані принципи державного супроводу інноваційного розвитку підприємств, такі як системність, цільова спрямованість, партнерство держави та бізнесу, адаптивність і гнучкість, інноваційна орієнтація, інклюзивність, що продемонстровано на прикладі конкретних підприємств.

2. Результати дослідження підтверджують, що інноваційні інвестиції у повоєнний період виконують не лише функцію технологічного оновлення, а й виступають фактором забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано матрицю формування

коефіцієнтів інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва. Представлена характеристика ключових механізмів державного супроводу інноваційного розвитку підприємств за схемою «механізм державного супроводу/напрями удосконалення», зокрема: інституційний/формування єдиного інституційного простору, фінансово-економічний/багатоканальна система фінансування, нормативно-правовий/гармонізація законодавства, науково-технологічний/розвиток моделі «потрійної спіралі», регіональний/розширення регіональних інноваційних екосистем. Реалізація зазначених пропозицій дозволяє забезпечити практичну реалізацію інноваційних проєктів і підвищити конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період.

3. Представлена порівняльна характеристика традиційного та програмно-цільового підходів до державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва за основними критеріями (характер впливу, орієнтація, планування, фінансування, контроль результатів, координація, роль держави, адаптивність). Доведено, що такий підхід дозволяє забезпечити логічний зв'язок між цілями повоєнного відновлення економіки та практичними механізмами активізації інноваційної діяльності підприємств. Визначена структура фінансування державних цільових інноваційних програм у повоєнний період, зокрема державний бюджет (системоутворююча роль, інструмент «запуску» інноваційних процесів); міжнародна фінансова допомога (доступ до зовнішніх ресурсів для проєктів); кошти донорських організацій (підтримка відновлення інноваційного потенціалу); приватні інвестори (зниження навантаження на держбюджет); державно-приватне партнерство (розподіл ризиків між учасниками). Систематизовані джерела та механізми фінансування інноваційних програм у повоєнний період. Серед основних інструментів фінансування акцентовано увагу на грантах, субсидіях, донорських програмах, кредитах, інвестиціях, венчурних фондах, співфінансуванні, пільгових кредитах.

4. Оцінені практичні результати реалізації державної політики підтримки підприємництва в Україні, структура міжнародної фінансової підтримки

програм відновлення та інноваційного розвитку України, результативність окремих державних програм підтримки підприємництва та інноваційного розвитку. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого використання програмно-цільового підходу в державній політиці стимулювання інноваційного розвитку підприємництва, що продемонстровано на рівні окремих суб'єктів господарювання через аналіз показника програмної ефективності інноваційного розвитку та оцінювання мультиплікативного ефекту державних програм. Виявлено залежність інтегрального показника інноваційного розвитку від обсягу державної підтримки підприємств. Аналіз структури факторів інноваційного розвитку підприємств свідчить, що найбільший вплив на результативність інноваційної діяльності має державна підтримка, частка якої становить 39 %. Водночас важливими складовими залишаються цифровізація бізнес-процесів (27 %), розвиток людського капіталу (19 %) та кооперація з науковими установами (15 %). Це підтверджує необхідність комплексного застосування інструментів програмно-цільового регулювання для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємництва.

5. Проведено порівняння особливостей функціонування відкритих як більш перспективних і традиційних ієрархічних управлінських структур за критеріями: тип управління, прийняття рішень, комунікації, реакція на зміни, інноваційність, гнучкість, взаємодія із зовнішнім середовищем. Визначено архітектуру відкритих управлінських структур на період повоєнного відновлення України: децентралізація управління; стратегічна централізація; горизонталізація зв'язків; проєктний підхід; прозорість комунікацій; узгодження з зовнішніми впливами. Виділені основні бар'єри впровадження відкритих управлінських структур у підприємствах України такі як нестача фінансування, кадровий дефіцит, низька цифровізація, інституційні проблеми, низька управлінська гнучкість. Узагальнення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком дозволило визначити управлінський, інноваційний, комунікаційний, організаційний, цифровий, економічний напрями впливу відкритих управлінських структур на ефективність функціонування

підприємств.

6. Представлена архітектоніка запропонованого механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами та повоєнного відновлення економіки, перший блок якої визначає детермінанти змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, другий – діагностику готовності підприємства до змін; третій – побудову інноваційної екосистеми; четвертий – подолання терть і пасток, зокрема регуляторних бар'єрів, інформаційної асиметрії, фінансових обмежень, низької взаємодії, опіру змінам і консерватизму, низької довіри та оркестрації і п'ятий – досягнення стратегічної стійкості підприємства і економіки. Запропонований механізм формує концептуальне підґрунтя переходу від фрагментарного управління інноваційною діяльністю до екосистемної моделі інноваційного розвитку підприємництва, у межах якої держава виконує функцію координатора та інтегратора взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу, що дозволяє сформувати інституційні умови для стійкого економічного зростання, технологічної модернізації та інтеграції національного підприємництва до глобальних інноваційних мереж.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [13; 89; 109; 116; 118; 119; 194].

ВИСНОВКИ

1. Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення поняття «інновації» в економічній науці. Сформульовано визначення інновації як розроблення, впровадження та комерціалізацію якісних соціально корисних принципово нових продуктів, послуг, технологій, методів управління, впровадження яких забезпечує економічні, соціальні, екологічні та інші вигоди в умовах управління змінами, розвитку креативної економіки знань та посилення трансферу технологій. У свою чергу, поняття «інноваційний розвиток» характеризується як складно-динамічний процес системних якісних та кількісних управлінських змін у підприємстві, заснованих на акселерації та дифузії інновацій, конвергенції або синергії технологічних процесів, активної крос-секторальності при платформізації адаптивних бізнес-моделей, що стимулює венчуризацію, інтелектуалізацію та інноваційну інклюзивність бізнесу. Систематизовані основні та додаткові індикатори моніторингу та аналітичного спостереження за інноваційним розвитком підприємства в контексті державного регулювання у періоди змін, такі як дискреційність, комплаєнсність, транспарентність, рецепція, партисипативність, сек'юритизація.

2. Представлено системну парадигму, яка розглядає інноваційний розвиток підприємства як складну відкриту систему, що функціонує під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Узагальнено ключові підходи, методи та інструменти, що застосовуються для аналізу інноваційного розвитку підприємства, зокрема теоретико-методичні підходи, аналітичні методи, кількісні методи, якісні методи, прогностичні інструменти. Акцентовано увагу на компаративному підході до порівняння світового досвіду та українських реалій, а також методу форсайту і сценарного планування. Запропонована концептуальна теоретико-методична основа формування механізму інноваційного розвитку підприємства в умовах змін, в методичному ядрі якої домінують всеосяжний аналітичний контур дослідження, адаптивна архітектура методичної підтримки, інституційна оркестрація та максимальна залученість,

інноваційна резильєнтність підприємництва. Дане ядро розроблено на концепціях Triple Helix, відкритих інновацій, форсайту, інноваційних екосистем. Екзогенними драйверами змін в авторській розробці є: цифровізація, глобалізація, технологічна трансформація, євроінтеграція, а імеративами інноваційнонго руху: оркестрація, коеволюція, інтероперабельність, резильєнтність. Інструментами реалізації запропонованого механізму є: програмно-цільове регулювання, державно-приватне партнерство, адаптивне проєктування, технологічне брокерство, інноваційна акселерація, капіталізації знань, екосистемна інтеграція. Форсайтними атракторами інноваційного розвитку відповідно визначені: креативна економіка, інноваційна привабливість, професійний розвиток, якісна освіта, екосистемна зрілість, стале економічне зростання, технологічний суверенітет. Розглянуто глобальні практики та екосистемні драйвери інноваційного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних змін з огляду на євроінтеграційні процеси нашої держави, повоєнне відновлення та необхідність імплементації кращих практик інноваційної політики.

3. Сформовано концепцію повоєнного інноваційного відновлення підприємств, яка інтегрує ключові елементи інноваційної екосистеми та визначає їх взаємозв'язок у межах єдиного механізму розвитку, засновану на розвитку відповідної інфраструктури; принципах системності, партнерства держави та бізнесу, адаптивності та інклюзивності; стратегічних пріоритетах; моделі «потрійної спіралі»; фінансових інструментах; управлінській трансформації та розвитку людського капіталу. Визначені концептуальні новації трансформації державної інноваційної політики в системі інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами, такі як: перехід від регулятивної до адаптивної моделі інноваційної політики; форсайт-орієнтована архітектоніка державного управління інноваціями; мультиканальна модель фінансування інновацій; когнітивна капіталізація інноваційного розвитку; екосистемна модернізація інноваційної інфраструктури; оркестрація взаємодії науки, бізнесу та держави; адаптивна модель стимулювання інноваційного підприємництва;

цифрова інтеперабельність інноваційної системи; конвергенція до європейської інноваційної моделі; резильєнтно-орієнтований механізм інноваційного розвитку підприємництва. Доведено, що авторські наукові положення щодо механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами дають можливість отримати адаптивні ефекти: підвищення передбачуваності інноваційних рішень, узгодження довгострокових пріоритетів розвитку, диверсифікація джерел інноваційних інвестицій, активізація інноваційної активності бізнесу, прискорення комерціалізації інновацій, посилення трансферу знань і технологій, формування критичної маси інноваторів, скорочення трансакційних витрат, залучення технологій та інвестицій, забезпечення стійкості підприємництва в умовах турбулентності.

4. Верифіковані ключові передумови формування механізму інноваційного розвитку підприємництва на основі системи кількісних та якісних індикаторів. Визначено адаптивні інструменти реагування суб'єктів підприємництва на пріоритетні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання інновацій на прикладі середніх агропідприємств України. Для оцінювання інноваційного розвитку досліджуваних підприємств пропонується використати інтегральний показник «MIRP», який показує здатність підприємств реалізовувати механізм інноваційного розвитку підприємництва. Він враховує не один показник, а сукупність складових: інноваційну активність, адаптивність до змін, екосистемну взаємодію, ресурсне забезпечення, інноваційну результативність та турбулентність зовнішнього середовища. Представлена методика враховує зокрема: рівень технологічних інновацій; рівень цифровізації; продуктові інновації; управлінські інновації; фінансову стійкість; організаційну гнучкість; швидкість реагування на ризики; стратегічну адаптивність; взаємодію з бізнес-партнерами; співпрацю з науковими установами; участь у державних / міжнародних програмах; фінансові ресурси; людський капітал; матеріально-технічну базу; економічний ефект від інновацій; підвищення якості продукції; – конкурентний ефект; вихід на нові ринки; воєнні ризики; ринкову нестабільність; логістичні обмеження; глобальні виклики, тобто є доволі універсальною.

Систематизовані ключові бар'єри інноваційного розвитку підприємств у вигляді такої класифікації: фінансові, інституційні, інфраструктурні, кадрові, ринкові, геополітичні, головними інструментами подолання яких є податкові стимули, гранти, реформа інтелектуальної власності, освітні програми, технопарки, кластери, держзамовлення, міжнародна допомога. Узагальнення виявлених обмежень дозволяє сформулювати авторське бачення структури бар'єрів інноваційного розвитку підприємств, що відрізняється інтеграцією економічних, інституційних та поведінкових чинників.

5. Розроблено структуру механізму інноваційного розвитку підприємництва, що заснований на інноваційному процесі (генерація ідей, розробка, впровадження і комерціалізація інновацій), обмежений внутрішніми можливостями (інноваційний потенціал, НДДКР, людський капітал, організаційна культура), зовнішнім середовищем (держава, політика, регуляторне середовище, інфраструктура) та державною підтримкою (нормативно-правове, фінансове та інституційне забезпечення). Вдосконалені основні елементи державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва та систематизовані принципи державного супроводу інноваційного розвитку підприємств, такі як системність, цільова спрямованість, партнерство держави та бізнесу, адаптивність і гнучкість, інноваційна орієнтація, інклюзивність, що продемонстровано на прикладі конкретних підприємств. Запропоновано матрицю формування коефіцієнтів інтегрального індексу державного супроводу інноваційного розвитку підприємництва. Представлена характеристика ключових механізмів державного супроводу інноваційного розвитку підприємств за схемою «механізм державного супроводу/напрями удосконалення», зокрема: інституційний/формування єдиного інституційного простору, фінансово-економічний/багатоканальна система фінансування, нормативно-правовий/гармонізація законодавства, науково-технологічний/розвиток моделі «потрійної спіралі», регіональний/розширення регіональних інноваційних екосистем. Реалізація зазначених пропозицій дозволяє забезпечити практичну реалізацію інноваційних проєктів і підвищити

конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період.

6. Представлена порівняльна характеристика традиційного та програмно-цільового підходів до державного регулювання інноваційного розвитку підприємництва за основними критеріями (характер впливу, орієнтація, планування, фінансування, контроль результатів, координація, роль держави, адаптивність). Систематизовані джерела та механізми фінансування інноваційних програм у повоєнний період. Оцінені практичні результати реалізації державної політики підтримки підприємництва в Україні, структура міжнародної фінансової підтримки програм відновлення та інноваційного розвитку України, результативність окремих державних програм підтримки підприємництва та інноваційного розвитку. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого використання програмно-цільового підходу в державній політиці стимулювання інноваційного розвитку підприємництва, що продемонстровано на рівні окремих суб'єктів господарювання через аналіз показника програмної ефективності інноваційного розвитку та оцінювання мультиплікативного ефекту державних програм. Виявлено залежність інтегрального показника інноваційного розвитку від обсягу державної підтримки підприємств. Аналіз структури факторів інноваційного розвитку підприємств свідчить, що найбільший вплив на результативність інноваційної діяльності має державна підтримка, частка якої становить 39 %. Водночас важливими складовими залишаються цифровізація бізнес-процесів (27 %), розвиток людського капіталу (19 %) та кооперація з науковими установами (15 %). Це підтверджує необхідність комплексного застосування інструментів програмно-цільового регулювання для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємництва.

7. Визначено архітектуру відкритих управлінських структур на період повоєнного відновлення України: децентралізація управління; стратегічна централізація; горизонталізація зв'язків; проєктний підхід; прозорість комунікацій; узгодження з зовнішніми впливами. Узагальнення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком дозволило визначити

управлінський, інноваційний, комунікаційний, організаційний, цифровий, економічний напрями впливу відкритих управлінських структур на ефективність функціонування підприємств. Представлена архітектоніка запропонованого механізму інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами та повоєнного відновлення економіки, перший блок якої визначає детермінанти змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, другий – діагностику готовності підприємства до змін; третій – побудову інноваційної екосистеми; четвертий – подолання терть і пасток, зокрема регуляторних бар'єрів, інформаційної асиметрії, фінансових обмежень, низької взаємодії, опору змінам і консерватизму, низької довіри та оркестрації і п'ятий – досягнення стратегічної стійкості підприємства і економіки. Запропонований механізм формує концептуальне підґрунтя переходу від фрагментарного управління інноваційною діяльністю до екосистемної моделі інноваційного розвитку підприємництва, у межах якої держава виконує функцію координатора та інтегратора взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу, що дозволяє сформувати інституційні умови для стійкого економічного зростання, технологічної модернізації та інтеграції національного підприємництва до глобальних інноваційних мереж.

Отримані результати поглиблюють наукові уявлення щодо управління інноваційним розвитком підприємництва та формують методичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів підтримки підприємницьких інновацій в умовах структурних трансформацій економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Амоша О. І. Інституційні трансформації економіки України. Київ: ІЕП НАН України, 2020. С. 154–162.
3. Амоша О. І., Новікова О. Ф. Соціально-трудоий потенціал економіки. Київ: ІЕП НАН України, 2020. С. 101–108.
4. Андрощук Г.О., Давимука С.А., Федулова Л.І. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія. Київ: Парлам. вид-во, 2015. 512 с.
5. *Агропросперіс*: офіційний сайт групи компаній. URL: <https://www.agroprosperis.com/> (дата звернення: 16.05.2026).
6. Атаманова Ю. Є. Господарсько-правове забезпечення інноваційної політики держави: монографія. Харків: ФІНН, 2008. 424 с.
7. Бажал Ю.М. Інноваційна теорія економічного розвитку: М. Туган-Барановський, Й Шумпетер і проблеми перехідної економіки України // Наукові записки НаУКМА. - 2000. - Том 18: Економічні науки. С. 3-7.
8. Бібліометрика української науки. URL: <http://www.nbuviar.gov.ua/bpnu/>.
9. Бондар-Підгурська О. В., Бакланов С. О., Курзанцев Д. В. Цифровізація бізнес-процесів як напрям підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2026. № 4. С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-122-135>.
10. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Коновалова Н. С. Інноваційна привабливість організацій у ситуаціях війни та післявоєнної розбудови економіки України: корпоративні відносини й інтелектуальна власність. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 8. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-36-46>

11. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.19>.
12. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 152–158. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158>.
13. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. Р. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>.
14. Гаман М.В. Державне регулювання інноваційного розвитку України: монографія. - К.: Видавництво НАДУ, 2005. - 388 с.
15. Геєць В. М. Повоєнне відновлення економіки України: інституційний вимір. Київ: НАН України, 2022. С. 45–53.
16. Геєць В. М. Фінансова політика та економічне зростання в умовах трансформації. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 412 с.
17. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційна інтеграція України у світову економіку. Київ: НАН України, 2022. С. 210–218.
18. Гнатенко І., Бебко С., Євсейцева О., Шіковець К., Квіта Г., Зось-Кіор М. Кон'юнктурний аналіз ринку відновлюваних джерел енергії України в контексті змін фінансових та економічних процесів. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. № 5 (58). С. 446-459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.
19. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект.

Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.20>.

20. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/14.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

21. Гнатенко І. А. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. № 1-2. С. 68-77. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01-02.068>.

22. Гнатенко І. А. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 32. С. 69-72. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/415> (дата звернення: 03.03.2026).

23. Данилишин Б.М. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 4-15.

24. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. *Методологія наукових досліджень : підручник*. Харків : Право, 2019. 368 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/OMND.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

25. Данкевич А. Є., Ганжуренко І. В., Данкевич В. Є. Креативна неоекономіка та етика штучного інтелекту в умовах змін: цифровий, інноваційно-інвестиційний та соціально-етичний аспекти бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.42-50>.

26. Діяльність підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв Вінницької області у 2020 році : статистичний бюлетень. Вінниця, 2021. *Головне управління статистики у Вінницькій області*. URL:

<https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/2010-11-23-13-52-20/vyishlyzdruku/3036-diyalnist-pidpryyemstv.html> (дата звернення: 03.03.2026).

27. *Дія.City*: офіційний портал правового режиму. URL: <https://city.diia.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).

28. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: stat.gov.ua (дата звернення: 14.09.2025).

29. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність України у 2024 році : статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2025. 118 с

30. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затв. постановою Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695. станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 09.06.2025).

31. Державне регулювання інноваційного розвитку України: стратегічні пріоритети : монографія / М. А. Латинін, С. В. Майстро, В. Ю. Бабаєв та ін. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2014. 320 с.

32. Держстат України. Інноваційна діяльність підприємств України. Київ, 2021. С. 27–35.

33. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика і принципи. Київ: Основи, 2000. 320 с..

34. Дяченко О. П., Гарбуз А. В. Стратегічні пріоритети державного стимулювання інноваційної активності промислових підприємств в Україні. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 65-72.

35. Економічний вплив ІТ-індустрії на регіон: Аналітичний звіт. Львів: Львівська міська рада, 2020. 28 с. URL: <https://itcluster.lviv.ua/> (дата звернення: 25.07.2025).

36. Єгоров І. Ю. Бар'єри на шляху реалізації інноваційної політики в Україні та заходи щодо їх подолання. *Наука та інновації*. 2015. Т.11. № 4. С. 23-30.

37. Жаліло Я. А. Стратегічна адаптація економіки України. Київ: НІСД, 2021. С. 95–102.
38. Звіт Наукового парку «Київська політехніка» за 2020 рік. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 42 с.
39. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених МОН на дослідження, наукові та науково-технічні розробки у 2018-2020 роках. Київ: Рахункова палата України, 2021. 51 с.
40. Золковер А. О., Швецов В. А. Бар'єри інноваційного розвитку підприємництва в умовах повоєнної трансформації та управління змінами. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3(297). С. 490-497. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-297-490-497>.
41. Золковер А.О., Швецов В.А. Інституційні механізми стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в умовах повоєнного відновлення економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 4(298). С. 546-552. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-546-552>.
42. Ігнатюк А. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в умовах трансформації економіки. Київ: КНЕУ, 2020. С. 140–146.
43. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/99884c1c-a04f-4804-b26d-c3755ae3935b/content> (дата звернення: 03.03.2026).
44. Інноваційна екосистема України: передумови розвитку, виклики та можливості: Аналітичний звіт. Платформа розвитку інновацій, 2020. 110 с.
45. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця. Київ : НАН України, 2015. 336 с. URL: https://ipr.nas.gov.ua/wp-content/uploads/2016/10/1.24_4_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-2020_%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%

BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-

%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C_2015.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

46. ІНТЕРПАЙП. About Company. *Interpipe*. URL: <https://interpipe.biz/en/about-company/> (дата звернення: 20.03.2026).

47. Інформація щодо інноваційної інфраструктури України. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki> (дата звернення: 10.04.2025).

48. Касич А.О., Вохозка М. Концептуальні основи розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1604/1534> (дата звернення: 16.10.2024).

49. Колот А. М. Соціальна відповідальність і розвиток персоналу. – Київ: КНЕУ, 2019. – С. 69–76.

50. Кремень В.Г., Луговий В.І., Саух П.Ю. освіта і наука — основа інноваційного людського розвитку. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>

51. Крушельницька Я. В. *Методологія та організація наукових досліджень* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 206 с.

52. Кузьмін О. Є. *Державне регулювання підприємницької діяльності*. – Львів: Львівська політехніка, 2018. – С. 45–53.

53. *Купуйте інновації! Як державний сектор може розвинути продуктивність постачальників інновацій* / під ред. О. Шаповал. Київ : Торгово-промислова палата України, 2017. 84 с.

54. Лебедева Л. В. Сучасна інноваційна політика держави в Україні: проблеми та перспективи реформування. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2664> (дата звернення: 18.07.2025).

55. Лібанова Е. М. Людський капітал України: стан і перспективи розвитку. Київ: ІДСД НАН України, 2020. С. 39–46..
56. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Литвишко Л. О. Бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 30-34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30>.
57. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9 (3). DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>.
58. Марова С. Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н. М., Чайка М. О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10 (260). С. 32-37. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/04/1-2023.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
59. Міністерство економіки України. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» та «Робота»: офіційна статистика. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2026).
60. Мягких І., Дем'яненко Т. Роль цифрових інструментів таймменеджменту в бізнес-плануванні. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С.118–123. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(18)).
61. Мягких І., Дем'яненко Т. Проблеми ведення підприємницької діяльності в Україні під час військового стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 392-396. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-59>.

62. Мягких І., Дем'яненко Т. Інноваційні підходи до формування комунікацій на підприємствах в цифровому бізнес-середовищі. *Scientific journal Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 346 (5). С. 192-196. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-13>.

63. Наголюк О. Є., Скрипник В. В., Алексеєнко А. С., Щур О. В. Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії. *Формування ринкової відносин в Україні*. 2024. № 12 (271). С. 122-134. DOI: <https://zenodo.org/records/10664650>.

64. Наукова та інноваційна діяльність України. 2020 : стат. зб. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 116 с.

65. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/06/76.pdf> (дата звернення: 18.07.2025).

66. Науковий парк «Київська політехніка». URL: <https://spark.kpi.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).

67. Національний інститут стратегічних досліджень. Інноваційна діяльність підприємств України в умовах економічної трансформації : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. 74 с.

68. Несенюк Ю., Мягких І. Інноваційна політика бізнесу в умовах цифрової трансформації: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (8). С. 21-25.

69. Нова пошта. Про компанію. *Nova Post*. URL: <https://novapost.com/uk-us/more/about/> (дата звернення: 20.03.2026).

70. Овчаренко Є. І., Галушка О. В. Застосування світових практик для інноваційного розвитку та покращення управління інноваціями українських підприємств у контексті повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.41>.

71. Овчаренко Є. І., Охріменко І. В., Кукса І. М., Параскеєва А. М. Моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3 (250). С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6678105>.

72. Писаренко Т.В., Кваша Т.К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2020 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 47 с.

73. Платонов С. М., Щур О.В., Рабчук С.В. Специфіка інноваційного розвитку та фінансового забезпечення бізнесу в умовах ресурсозбереження. *Браславські читання. Економіка ххі століття: національний та глобальний виміри*: збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (06 листопада 2024 року м. Одеса, ОДАУ). Одеса, 2024. С. 184-188. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/37761.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).

74. Підоричева І.Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 54-92. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054>

75. Податкові пільги в Україні в 2020 році. Київ: Міністерство фінансів України, 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v99_2912-20#Text (дата звернення: 10.07.2025).

76. Поляков М. В. Особливості фінансового забезпечення інноваційного розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 121-127.

77. Попович О. С., Єгоров І. Ю., Богдан І. В. Перспективи розвитку національної дослідницької інфраструктури в Україні. *Наука та наукознавство*. 2020. № 2. С. 3-13.

78. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 № 143-V : станом на 12 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> (дата звернення: 24.06.2026).

79. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX : станом на 31

жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 24.06.2026).

80. Про затвердження Порядку відбору, схвалення і реєстрації інвестиційних проектів у пріоритетних галузях економіки та вимог до таких проектів : Постанова Каб. Міністрів України від 14.08.2013 № 715 : станом на 25 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/715-2013-п#Text> (дата звернення: 24.06.2026).

81. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

82. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI : станом на 13 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 24.06.2026)

83. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV : станом на 5 груд. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 24.06.2026).

84. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р#Text> (дата звернення: 24.06.2026).

85. Рахункова палата України. Звіт про ефективність використання бюджетних коштів. Київ, 2024. С. 130–138. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

86. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ. 2011. 136 с.

87. Савчук В. С., Антонюк Л. Л., Поручник А. М. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

88. Саліхова О.Б., Крехівський О. В. Новий механізм державної підтримки технологічних інновацій для розвитку промисловості. Статистика України. 2018. С. 90–98.

89. Самойлик Ю. В., Янечко С. В., Рабчук С. В., Щур О. В. Упровадження енергоощадних проєктів в рамках стратегії енергетичного менеджменту на об'єктах бюджетної сфери. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Том 8. № 3. С. 355–359. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-55>.
90. Семиноженко В. П. Національна інноваційна система України. Київ: Фенікс, 2019. С. 178–185.
91. Семиноженко В. П. Регіональна політика та управлінські трансформації. Київ: Фенікс, 2018. С. 201–209.
92. Ситник Г. П., Таран Є. І. Державна політика щодо добробуту населення та продовольчої безпеки України у контексті її конкурентоспроможності: теоретичний аспект. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 14–19.
93. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія / Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловійов В. М., Шарапов О. Д. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 300 с.
94. Сталий розвиток. *МХП*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 20.03.2026).
95. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2020 році : аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 51 с.
96. Стартапи та інноваційні проєкти в Україні: оцінка екосистеми, рекомендації щодо розвитку / за ред. Н. Ємченко. Київ: BRDO, 2020. 226 с.
97. Токар В. Дніпро – «космічна столиця» України. *DniproMedia*. 12.04.2025. URL: <https://www.dnipro.media/dnipro-kosmichna-stolytsia-ukrainy/> (дата звернення: 03.03.2026).
98. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Річний звіт УКРНОІВІ за 2024 рік. Київ : УКРНОІВІ, 2025. *IP Office*. URL: <https://nipo.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2026).

99. Український фонд стартапів підбив підсумки роботи за 6 років: 470 грантів на 380 млн грн. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-fond-startapiv-pidbyv-pidsumky-roboty-za-6-rokiv-470-grantiv-na-380-mln-grn/> (дата звернення: 01.03.2026).
100. Фармак. Наука та інновації. URL: <https://farmak.ua/special/innovatsiyi/> (дата звернення: 20.03.2026).
101. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. № 4(63). С. 166-179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.
102. Федулова Л. І. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємств. Київ: КНЕУ, 2020. С. 109–118.
103. Федулова Л. І. Інноваційна політика в умовах нестабільності. Київ: КНЕУ, 2021. С. 85–93.
104. Федулова Л. І. Інноваційні екосистеми: теорія та практика формування. Київ: НАН України, 2020. 340 с.
105. Форсайт в Україні: наук.-аналіт. доповідь / Решетнікова І. Л., Єгоров І. Ю., Шелюбська Н. В. та ін. НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 198 с.
106. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / наук. керівник проекту М. З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2016. 184 с.
107. Фролов С. М., Махнуша С. М., Олійник В. М. Особливості державної підтримки інноваційної діяльності в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 44-49.
108. Харчук Т., Лобай Р. Особливості оцінювання рівня інноваційного розвитку будівельних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 533-542.

109. Черних О. В., Щур О. В., Кожедуб М. О. Збалансований розвиток адаптивних підприємств в системі інноваційного менеджменту. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава, 2024. С. 49-50.

110. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 262 с.

111. Шаульська Л. В. Міграційні процеси та ринок праці України. Київ: НАН України, 2019. С. 85–94.

112. Шаульська Л. В. Ринок праці України в умовах трансформацій. Київ: НАН України, 2021. С. 129–136.

113. Шипуліна Ю.С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 (46). С. 77-83.

114. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

115. Щур О. В. Бар'єри інноваційного розвитку України в повоєнний період. *Frontiers of global knowledge* : Міжнародна науково-практична конференція (13-15 березня 2026 року, м. Женева, Швейцарія). С. 10-15. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=105> (дата звернення: 24.03.2026).

116. Щур О. В. Еволюційне управління змінами в інноваційних екосистемах. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : VII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Київ, 2026. С. 88-91. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/34043> (дата звернення: 09.06.2026).

117. Щур О. В. Програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємств: сучасні підходи та перспективи. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали Всеукраїнської

науково-практичної конференції молодих учених та студентів (26 березня 2026 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2026. С. 208-210. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/34306> (дата звернення: 02.04.2026).

118. Щур О.В. Роль цифрових технологій у впровадженні смарт-економіки: виклики та можливості. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів (м. Київ, 24 березня 2024 р.). С. 354-357. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27458> (дата звернення: 11.04.2026).

119. Щур О. В. Роль держави у формуванні інноваційних екосистем в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 7. С. 182-187. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(7\)-20S](https://doi.org/10.60022/2(7)-20S).

120. Щур О. В. Світовий досвід державного регулювання Інноваційного розвитку підприємств та можливості його адаптації в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 483-489. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-297-483-489>.

121. Щур О. В. Системні проблеми державного регулювання Інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 4 (298). С. 536-545. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-536-545>.

122. About Us. *Kyivstar. Tech*. URL: <https://kyivstar.tech/en/about> (дата звернення: 20.03.2026).

123. Alper K. et al. Crowdfunding as a novel financial tool for innovation projects. *Technology Innovation Management Review*. 2020. Vol. 10, No. 3. P. 27-37.

124. ASTARTA Holding PLC. About the Company. URL: <https://astartaholding.com/en/about-the-company/> (дата звернення: 16.05.2026).

125. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, No. 6. P. 643-650. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700>.

126. Bebko S. V., Verbovetskyi M. I. Strategic approaches to the formation and development of the enterprise's commodity policy in the conditions of post-war

recovery. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14039140>.

127. Bloom N., Van Reenen J., Williams H. A toolkit of policies to promote innovation. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33(3). P. 163-184. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.33.3.163>.

128. Bonvillian W. B., Van Atta R. DARPA and the connected revolution. DARPA: Defense Advanced Research Projects Agency, 1958-2018. 2018. P. 215-234.

129. *Business Finland*. URL: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding> (дата звернення: 16.07.2025).

130. Canada's Innovation and Skills Plan. Ottawa: Innovation, Science and Economic Development Canada, 2019. 36 p.

131. Cassiman B., Valentini G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37, No. 6. P. 1034-1046. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2375>.

132. Consulting, Funding and Digital Solutions. *Civitta*. URL: <https://civitta.com/> (дата звернення: 16.05.2026).

133. Die Hightech-Strategie 2025. Köpfe. Kompetenzen. Innovationen. *BMFTB*. URL: https://www.hightech-strategie.de/hightech/de/home/home_node.html (last accessed: 09.08.2025).

134. Dealroom-powered Ukrainian Ecosystem Map. URL: <https://map.ukraine.dealroom.co/> (дата звернення: 16.05.2026).

135. Edquist C., Vonortas N. S., Zabala-Iturriagoitia J. M., Edler J. Public procurement for innovation. Edward Elgar Publishing, 2015. 276 p.

136. Einav L., Levin J.D. The data revolution and economic analysis. *Innovation Policy and the Economy*. 2013. Vol. 14, No. 1. P. 1-24. URL: <https://econpapers.repec.org/scripts/showcites.pf?h=repec:nbr:nberch:12942> (last accessed: 09.06.2026).

137. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York: Routledge, 2008. 176 p.

138. Europe's programme for small and medium-sized enterprises. *COSME*. URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en (дата звернення: 11.04.2025).
139. Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth : Communication from the Commission. Brussels, 2020. 35 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 10.02.2025).
140. European Green Deal and Digital Strategy. Brussels, 2024. 45 p. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 10.02.2025).
141. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels, 2024. 98 p. *European Commission*. URL: <https://ris3.gov.cz/sites/default/files/2024-07/european%20innovation%20scoreboard%202024-KI0924445ENN.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
142. European Innovation Scoreboard 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 98 p. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_1150 (дата звернення: 10.02.2025).
143. European Innovation Scoreboard 2021 – main report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 160 p. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3048 (дата звернення: 10.02.2025).
144. Fu X., Pietrobelli C., Soete L. The role of foreign technology and indigenous innovation in the emerging economies: technological change and catching-up. *World development*. 2011. Vol. 39(7). P. 1204-1212. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.009>.
145. Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation? Cornell University, INSEAD, WIPO, 2020. 448 p. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

146. Global Innovation Index 2021. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2021-report> (last accessed: 22.11.2024).
147. Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025> (дата звернення: 02.03.2026).
148. Gruber M., De Leon N., George G., Thompson P. Managing by design. *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 58, No. 1. P. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4001>.
149. Halme K., Saarnivaara V-P., Mitchell J. RIO Country Report 2017: Finland. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 52 p.
150. Hesse C., Olechowski J., Solka J. Department of Defense Research and Engineering: A History. *ITU Journal on Future and Evolving Technologies*. 2022. Vol. 3(6). P. 116-134.
151. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Moisieieva N. Digitalization as a driver of innovative development of enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 8. P. 191–198.
152. Horizon 2020 - The EU Framework Programme for Research and Innovation. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/db_2021_programme_statement_horizon_2020.pdf (last accessed: 19.11.2025).
153. Horizon Europe Strategic Plan 2021–2027. Brussels, 2023. 60 p.
154. Innovation District IT Park. URL: <https://investinlviv.com/maps/it-park-4/> (дата звернення: 19.11.2025).
155. Israel Innovation Authority. URL: <https://innovationisrael.org.il/en/> (дата звернення: 19.07.2025).
156. Kastelle T., Potts J., Dodgson M. The Evolution of Innovation Systems. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 304 p.
157. Kerr W. R. High-skilled immigration in the United States and public policy : Handbook of labor, human resources and population economics. Springer, 2021. P. 1745-1770.

158. Kim L. Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning. Harvard Business Press, 1997. 301 p.
159. Kingston W. How harmonized is the US Patent System? *European Journal of Economics and Economic Policies: Intervention*. 2017. Vol. 14(1). P. 111-118.
160. Link A. N., Scott J. T. The economics of research joint ventures: a review. *Research Handbook on Innovation Policy and Law*. Edward Elgar Publishing, 2023. P. 226-233.
161. *Local Enterprise Offices*. URL: <https://www.localenterprise.ie/> (дата звернення: 11.09.2025).
162. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Anthem Press, 2016. 342 p.
163. Lytvynenko A., Miahkykh I., Horiashchenko Y., Okhrimenko O., Petecki I., Ilchenko V. Innovative Enterprise: Risk Management Strategies of International Project Investments in the Era of Industry 4.0. *Economic Affairs*. 2024. № 69(Special Issue). P. 197-216. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.22>
164. Mayovets Y., Vdovenko Y., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-36-fpp-15-yevgen-mayovets-nataliia-vdovenko-hanna-shevchuk-%d0%bcykola-zos-kior-iryna-hnatenko-2021-simulation-modeling-of-the-financial-risk-of-bankruptcy-of-agricultural/> (дата звернення: 11.04.2026).
165. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM104-15>.
166. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press, 2018. 290 p.
167. Miahkykh I. M. Innovative development of human potential as a key factor in increasing the competitiveness of Small and Medium-Sized Businesses in

Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 1. P. 53–60. DOI: DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.4>.

168. MIT Facts 2021: Financial Data. Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://web.mit.edu/facts/financial.html> (дата звернення: 04.07.2025).

169. Mowery D. C., Nelson R. R., Sampat B. N., Ziedonis A. A. The growth of patenting and licensing by US universities: an assessment of the effects of the Bayh-Dole act of 1980. *Research policy*. 2001. Vol. 30(1). P. 99-119.

170. National Science Board. Science and Engineering Indicators 2020. Alexandria, VA: National Science Foundation, 2020. 1050 p.

171. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

172. Odagiri H., Goto A., Sunami A., Nelson R. R. Intellectual property rights, development, and catch up: An international comparative study. Oxford University Press, 2010. 451 p.

173. OECD R&D Tax Incentive Database, March 2021. URL: <https://web-archive-storage.oecd.org/aemint-web-archive-prod/web-archive/07/07c9f5888b43ab666a145d00ea12b0448ecb6969d1da057ef29896a32d96f976.pdf> (дата звернення: 19.07.2025).

174. OECD Reviews of Innovation Policy: Austria 2018. Paris: OECD Publishing, 2018. 216 p.

175. OECD. Digital Economy Outlook. Paris: OECD Publishing, 2021. 311 p.

176. OECD. Innovation Policy and Risk Governance. Paris: OECD Publishing, 2019. P. 55–64.

177. OECD. Innovation Policy Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021. 215 p.

178. OECD. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. 214 p.

179. OECD. Innovation, Growth and Recovery in Post-Conflict Economies. Paris: OECD Publishing, 2021. 210 p.

180. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook.htm> (дата звернення: 09.10.2025).
181. OECD. Regional Innovation Policies for Post-Conflict Recovery. Paris: OECD Publishing, 2022. 210 p.
182. OECD. Tax Incentives for Innovation and Business Recovery. Paris: OECD Publishing, 2021. 160 p.
183. Official website of Continental Farmers Group. Digital technologies and modernization of agricultural production. URL: <https://cfg.com.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
184. Official website of LNZ Group. Innovative solutions in agribusiness and plant breeding. URL: <https://lnz.com.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
185. Official website of VITAGRO. Innovations in seed production and biotechnology development. URL: <https://vitagro.com.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
186. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p.
187. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 2011. 896 p.
188. Prokhorova V., Shkurenko O., Kravchenko O., Miahkykh I., Dalyk V., Kostiuk O., Makovoz O. Building a model for evaluating the efficiency of circular transformations in the context of technology transfer. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 3(13(129)). P. 100-112. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.303992>.
189. Regional Innovation Scoreboard 2021: Methodology Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 20 p.
190. Reid A., Maroulis N. From strategy to implementation: the real challenge for smart specialization policy. *Governing Smart Specialisation*. Routledge, 2017. P. 15-28.

191. Schubert T., Kroll H. Universities' effects on regional GDP and unemployment: The case of Germany. *Papers in Regional Science*. 2016. Vol. 95, No. 3. P. 467-489. DOI: <https://doi.org/10.1111/pirs.12150>.
192. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
193. Senor D., Singer S. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Twelve, 2010. 245 p.
194. Shchur O. Innovation-driven development of entrepreneurship under conditions of uncertainty and risk. *Science and innovation today : Міжнародна науково-практична конференція (12-14 січня 2026 року, м. Варшава, Польща)*. С. 30-35. URL:<https://naukainfo.com/conference?id=89> (дата звернення: 14.02.2026).
195. Single Market Programme (SMP) 2021–2027. Brussels, 2024. 38 p.
196. Venture Capital Fund Investing in Early-Stage Technology Startups. *U.ventures*. URL: <https://u.ventures/> (дата звернення: 09.04.2026)
197. Wrocław Technology Park. About WPT. *Wrocław Technology Park*. 2026. URL: <https://www.technologpark.pl/en/wpt/> (дата звернення: 11.02.2026).
198. World Bank. *Digital Transformation and Innovation in Agriculture*. Washington: World Bank Group, 2022. 176 p.
199. World Development Indicators. *World Bank Group*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 11.04.2026).
200. World Bank. *Post-Conflict Recovery and Innovation-Led Growth*. – Washington, DC: World Bank Group, 2022. 180 p.
201. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2024*. Geneva : WEF, 2024. 290 p.
202. WIPO IP Facts and Figures 2025. Geneva: WIPO, 2025. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.58952>.
203. Zolkover A., Ovcharenko P. Modelling A Comprehensive Assessment of the Level of Innovation Security. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2024. № 2 (1). P. 50-57. DOI: [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(01\).5](https://doi.org/10.60022/sis.2.(01).5).

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за регіонами за 2021-2024 роки

	(одиниць/ <i>units</i>)			
	2021	2022	2023	2024
Україна	637	567	547	616
Вінницька	12	10	10	13
Волинська	7	7	6	6
Дніпропетровська	39	33	35	31
Донецька	15	9	7	7
Житомирська	7	7	5	5
Закарпатська	8	8	6	8
Запорізька	19	11	8	10
Івано-Франківська	10	9	9	12
Київська	17	17	17	20
Кіровоградська	4	4	3	3
Луганська	6	3	2	2
Львівська	49	44	41	44
Миколаївська	12	11	9	10
Одеська	40	35	28	35
Полтавська	13	12	11	13
Рівненська	6	6	5	7
Сумська	11	10	7	9
Тернопільська	9	9	8	9
Харківська	54	46	54	74
Херсонська	11	4	3	4
Хмельницька	6	6	5	5
Черкаська	15	14	15	14
Чернівецька	12	13	12	13
Чернігівська	7	8	8	9
м. Київ	248	231	233	253

Джерело: складено на основі [34; 36].

Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт за 2015-2024 роки

	Витрати на наукові дослідження і розробки - усього, тис.грн	У тому числі						Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %
		фундаментальні наукові дослідження		прикладні наукові дослідження		науково-технічні (експериментальні) розробки		
		тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	
2015	11003599,4	2460236,4	22,4	1960597,9	17,8	6582765,1	59,8	0,55
2016	11530697,5	2225681,4	19,3	2561187,4	22,2	6743828,7	58,5	0,48
2017	13379292,4	2924521,4	21,9	3163160,8	23,6	7291610,2	54,5	0,45
2018	16773724,5	3756539,0	22,4	3568336,4	21,3	9448849,1	56,3	0,47
2019	17254629,7	3740428,0	21,7	3635718,0	21,1	9878483,7	57,2	0,43
2020	17022419,3	4258983,5	25,0	3971377,9	23,3	8792057,9	51,7	0,41
2021	20973775,2	5163652,8	24,6	4821306,2	23,0	10988816,2	52,4	0,38
2022	17117836,2	4081358,3	23,8	4827588,4	28,2	8208889,5	48,0	0,33
2023	21348062,6	4424348,0	20,7	6348434,0	29,7	10575280,6	49,6	0,32
2024	28328170,6	5831267,9	20,6	9013762,8	31,8	13483139,9	47,6	0,37

Джерело: складено на основі [34; 36].

Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності за 2021-2024 роки

	2021	2022	2023	2024
Усього	637	567	547	616
за секторами діяльності				
підприємницький	137	109	99	143
державний	374	345	329	344
вищої освіти	126	113	119	129

Примітки.

1. Дані за 2021 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.
2. Інформація за 2021-2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

Джерело: складено на основі [34].

Додаток Г

Впровадження інновацій на промислових підприємствах ^{1, 2, 3}

	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього одиниць	З них		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %
			нових для ринку	упроваджених машин, обладнання	
2007	11,5	2526	881	881	6,7
2008	10,8	2446	840	758	5,9
2009	10,7	2685	719	641	4,8
2010	11,5	2408	606	663	3,8
2011	12,8	3238	900	897	3,8
2012	13,6	3403	672	942	3,3
2013	13,6	3138	640	809	3,3
2014	12,1	3661	540	1314	2,5
2015	15,2	3136	548	966	1,4
2016	16,6	4139	978	1305	... ⁴
2017	14,3	2387	477	751	0,7
2018	15,6	3843	968	920	0,8
2019	13,8	2148	418	760	1,3
2020	14,9	4066	691	647	1,9

Примітки.

1. Дані за 2007-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.
2. Дані за 2014-2020 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.
3. Дані за 2015-2020 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

Джерело: складено на основі [34; 39].

Додаток Д

Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування за 2011-2024 роки

	Витрати на інновації, тис.грн	У тому числі за рахунок							
		власних коштів підприємств		коштів державного бюджету		коштів інвесторів-нерезидентів		коштів інших джерел	
		тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації
2011	14333891,9	7585550,7	52,9	149169,4	1,0	56870,6	0,4	6542301,2	45,6
2012	11480562,8	7335852,7	63,9	224256,1	2,0	994783,7	8,7	2925670,3	25,5
2013	9562626,0	6973435,8	72,9	24659,6	0,3	1253193,0	13,1	1311337,6	13,7
2014	7695892,3	6540272,0	85,0	344063,7	4,5	138688,0	1,8	672868,6	8,7
2015	13813674,4	13427034,7	97,2	55141,2	0,4	58633,0	0,4	272865,5	2,0
2016	23229458,1	22035970,7	94,9	178965,0	0,8	23397,8	0,1	991124,6	4,3
2017	9117537,2	7704114,4	84,5	227290,5	2,5	107773,0	1,2	1078359,3	11,8
2018	12180072,5	10742013,4	88,2	639052,8	5,2	106949,4	0,9	692056,9	5,7
2019	14220905,2	12474922,7	87,7	556525,0	3,9	42452,9	0,3	1147004,6	8,1
2020	14406887,0	12297861,0	85,4	279540,0	1,9	125328,0	0,9	1704158,0	11,8
2021	10171650,0	8114664,2	79,8	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
2022	7640459,9	6028144,2	78,9	258042,0	3,4	31688,9	0,4	1322584,8	17,3
2023	6989180,0	5713271,7	81,7	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
2024	15101553,0	10840578,8	71,8	1388022,4	9,2	1580032,8	10,4	1292919,0	8,6

Примітки.

1. Дані за 2011-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.
2. Дані за 2015-2024 роки наведені по юридичних особах із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

3. Дані за 2014-2021 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено на основі [34; 36].

Додаток Е

Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) за регіонами за 2020-2024 роки

	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси), одиниць					Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації у загальній кількості промислових підприємств відповідного регіону, %				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	718	292	319	293	597	14,9	6,2	7,8	7,4	15,5
Вінницька	28	19	20	17	33	16,9	11,5	12,3	10,8	20,2
Волинська	10	4	2	4	13	8,7	3,6	1,8	3,4	13,1
Дніпропетровська	65	24	45	19	68	13,1	5,1	9,8	4,7	16,4
Донецька	19	9	2	2	2	9,8	4,5	2,3	3,0	4,3
Житомирська	14	2	10	4	18	8,1	1,2	6,3	2,5	12,7
Закарпатська	8	3	10	5	7	7,2	2,6	9,3	4,8	6,4
Запорізька	39	15	5	7	16	16,4	6,3	3,5	6,6	17,4
Івано-Франківська	26	13	7	11	18	20,8	11,8	6,0	9,7	16,7
Київська	50	8	17	28	35	14,7	2,4	5,4	8,8	11,2
Кіровоградська	19	8	12	9	19	20,2	8,9	13,8	10,8	23,8
Луганська	9	4	–	–	–	13,6	6,3	–	–	–
Львівська	56	22	38	30	55	16,2	6,6	11,4	9,2	16,0
Миколаївська	12	8	6	2	7	12,9	8,8	8,8	2,5	9,9
Одеська	28	14	15	14	24	15,0	7,4	8,6	8,4	15,3
Полтавська	31	15	13	14	22	16,7	7,8	7,1	8,1	12,6
Рівненська	16	10	7	11	7	12,1	8,1	5,5	9,2	5,7
Сумська	19	12	8	10	10	17,6	11,2	7,5	9,9	10,6
Тернопільська	32	13	8	14	42	35,2	14,9	9,2	15,1	47,7
Харківська	82	33	24	27	65	19,4	7,7	8,0	8,6	22,9
Херсонська	13	5	–	–	–	15,7	6,2	–	–	–
Хмельницька	13	2	6	2	18	9,0	1,4	4,3	1,5	13,6

Черкаська	29	12	13	10	22	18,8	7,6	8,6	6,5	14,4
Чернівецька	13	4	4	4	5	19,7	6,1	7,1	7,8	8,9
Чернігівська	18	3	8	6	14	14,9	2,6	8,7	5,6	14,1
м. Київ	69	30	39	43	77	12,4	5,6	8,1	8,6	15,1

Джерело: складено на основі [36; 39].

Додаток Ж

Частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті за секторами діяльності за 2021-2024 роки

(відсотків)

	Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП	У тому числі за секторами діяльності			Частка витрат на наукові дослідження і розробки за рахунок коштів державного бюджету у ВВП
		підприємницький	державний	вищої освіти	
2021	0,38	0,21	0,14	0,03	0,16
2022	0,33	0,18	0,12	0,03	0,21
2023	0,32	0,19	0,11	0,02	0,12
2024	0,37	0,22	0,12	0,03	0,14

Примітки.

1. Дані за 2021 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021-2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

Джерело: складено на основі [34].

Кількість штатних працівників-дослідників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за рівнем освіти за секторами діяльності за 2021-2024 роки

	Кількість штатних працівників-дослідників, усього	З них мають рівень освіти		
		доктора наук	доктора філософії (кандидата наук)	магістра (спеціаліста)
Усього				
2021	35450	4359	11463	18584
2022	29982	3848	10382	15103
2023	31061	2463	6517	8897
2024	35920	3241	9067	13984
за секторами діяльності				
підприємницький				
2021	9101	124	583	7864
2022	6694	100	573	5858
2023	8343	44	248	3547
2024	9779	96	572	7666
державний				
2021	22056	3630	8911	9087
2022	19254	3204	7831	7894
2023	18491	1879	4641	4294
2024	21825	2496	6654	5301
вищої освіти				
2021	4293	605	1969	1633
2022	4034	544	1978	1351
2023	4227	540	1628	1056
2024	4316	649	1841	1017

Джерело: складено на основі [34; 36].



23310 Вінницька обл., Тиврівський р-н, м. Гнівань, вул. Вінницьке Шосе 11, р/р UA12 3808 0500 0000 0026 0016 19915 в АТ
«РайфайзенБанк Аваль» м. Київ, ЄДРПОУ 42044705, індивідуальний податковий номер 420447002217

№ 18-26 від 30.01.2026

м. Гнівань

**Довідка про практичне використання результатів дисертаційного дослідження Щура Олександра Володимировича
«Механізм інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління змінами»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії у Київський національний університет технологій та дизайну, в тому що практичні рекомендації та пропозиції щодо інноваційного розвитку підприємства були застосовані при плануванні діяльності ТОВ «Поділля-Проммет».

Практична цінність запропонованих автором підходів полягає у можливості їх використання підприємствами для формування та реалізації інноваційних стратегій у повоєнний період, удосконалення управління змінами, підвищення ефективності взаємодії з державними програмами підтримки та впровадження відкритих управлінських структур, що сприяє зростанню інноваційної спроможності й конкурентоспроможності підприємств.

Директор
ТОВ «Поділля-Проммет»



О.П. Чмира

Товариство з обмеженою відповідальністю “УКР-ТРАНС-ІНВЕСТ”

08133, Київська обл., Кієво-Святошинський р-н, г. Вишневе, вул. Балукова 1, СДРПОУ 37756769

№ 67/26 від 27.02.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Щура Олександра Володимировича

«Механізм інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління
змінами»

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії у Київському національному університеті технологій та дизайну про те, що основні положення, висновки та практичні рекомендації, отримані в результаті дисертаційного дослідження, були використані у діяльності ТОВ «Укр-Транс-Інвест».

Запропоновані автором підходи впроваджено у процесі стратегічного та операційного планування підприємства, зокрема при розробці заходів щодо активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління змінами та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для підвищення гнучкості управління, адаптації підприємства до нестабільних умов господарювання, а також посилення його інноваційної спроможності та конкурентних переваг на ринку.

Директор
ТОВ «Укр-Транс-Інвест»



І.І.Руденко

Індустрія Енергії

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

45603, Волинська обл., Луцький район, село Струмівка, вул. Рівненська, буд. 74
Код ЄДРПОУ 37177751

ДОВІДКА № 12/03-26

про використання результатів дисертаційного дослідження
Щура Олександра Володимировича
«Механізм інноваційного розвитку підприємництва в умовах управління
змінами»

с. Струмівка

«12» березня 2026 р.

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії у Київському національному університеті технологій та дизайну про те, що результати дисертаційного дослідження, зокрема науково обґрунтовані підходи, методичні рекомендації та практичні пропозиції щодо активізації інноваційного розвитку підприємств, були використані у діяльності ТзОВ «Індустрія Енергія».

Зазначені розробки застосовано при формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства, удосконаленні системи управління змінами, а також у процесі підвищення ефективності управлінських рішень щодо впровадження інновацій. Особливу увагу приділено адаптації підприємства до сучасних економічних викликів та розширенню можливостей співпраці з державними та галузевими програмами підтримки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у підвищенні рівня інноваційної активності підприємства, зміцненні його ринкових позицій та забезпеченні сталого розвитку в умовах післякризової трансформації економіки.

Директор ТзОВ «Індустрія Енергії»
(посада керівника юридичної особи)



(Handwritten signature)
(ініціали, прізвище)

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Публікації у зарубіжних та наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Самойлик Ю. В., Янечко С. В., Рабчук С. В., **Щур О. В.** Впровадження енергоощадних проєктів в рамках стратегії енергетичного менеджменту на об'єктах бюджетної сфери. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 8 (3). С. 355–359. DOI: [10.36887/2415-8453-2023-3-55](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-55) (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано роль державного регулювання та механізми стимулювання впровадження енергоощадних проєктів у бюджетній сфері, визначено напрями підвищення ефективності енергетичного менеджменту в умовах реалізації інноваційної політики держави (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://ujae.org.ua/en/implementation-of-energy-saving-projects-within-the-framework-of-the-energy-management-strategy-at-budget-facilities>

2. Наголюк О. Є., Скрипник В. В., Алексеєнко А. С., **Щур О. В.** Моделювання менеджменту фінансового оцінювання господарської та інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах діджиталізації, управління проектами підвищення кваліфікації та формування маркетингової стратегії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12 (271). С. 122-134. DOI: 10.5281/zenodo.10664650 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розроблено підходи до оцінювання впливу цифровізації на інноваційну діяльність промислових підприємств та запропоновано напрями вдосконалення управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації економіки (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/12-271-2023.pdf>

3. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., **Щур О.** Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу

підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48-54. DOI: [10.31891/mdes/2023-10-6](https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6). (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено особливості формування інноваційної стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств сфери послуг та обґрунтовано напрями фінансового забезпечення інноваційних змін у системі соціально відповідального бізнесу (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239>

4. Щур О. В. Роль держави у формуванні інноваційних екосистем в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (7). С. 182-187. DOI: [10.60022/2\(7\)-20S](https://doi.org/10.60022/2(7)-20S). (1,0 друк. арк.). URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/en/article/view/553>.

5. Щур О. В. Світовий досвід державного регулювання інноваційного розвитку підприємств та можливості його адаптації в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 483-489. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-483-489 (1,0 друк. арк.). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Oleksandr-Shchur-483-489.pdf

6. Щур О. В. Системні проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 4 (298). С. 536-545. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-536-545. (1,0 друк. арк.). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/04/4.26._topic_Oleksandr-Shchur-536-545.pdf

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Щур О. В. Роль цифрових технологій у впровадженні смарт- економіки: виклики та можливості. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, КНУТД, 24 березня 2024 р. С. 354-357. (0,2 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27458>

8. Платонов С. М., **Щур О. В.**, Рабчук С. В. Специфіка інноваційного розвитку та фінансового забезпечення бізнесу в умовах ресурсозбереження.

Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 2024 р. С. 184-188. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах ресурсозбереження та визначено особливості фінансового забезпечення інноваційних процесів на підприємствах* (0,1 друк. арк.). URL: https://www.researchgate.net/publication/386330986_Braslavski_citannaZbirnik_2024_1

9. Черних О. В., Щур О. В., Кожедуб М. О.. Збалансований розвиток адаптивних підприємств в системі інноваційного менеджменту. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, ПДАУ, 14 листопада 2024 р. С. 57-58. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено роль інноваційного менеджменту у забезпеченні адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та обґрунтовано підходи до формування механізмів їх збалансованого розвитку* (0,1 друк. арк.). URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-konferenci>

10. Shchur O.. Innovation-driven development of entrepreneurship under conditions of uncertainty and risk. *Science and innovation today*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Варшава, Польща, 12-14 січня 2026 р. С. 30-35. (0,2 друк. арк.). URL: <https://naukainfo.com/conference?id=89>

11. Щур О. В. Бар'єри інноваційного розвитку України в повоєнний період. *Frontiers of global knowledge*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Женева, Швейцарія, 13-15 березня 2026 р. С. 10-15. (0,2 друк. арк.). URL: <https://naukainfo.com/conference?id=105>

12. Щур О. В. Еволюційне управління змінами в інноваційних екосистемах. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, КНУТД, 30 квітня 2026 р. С. 88-91 (0,2 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33857>

13. Щур О. В. Програмно-цільове регулювання інноваційного розвитку підприємств: сучасні підходи та перспективи. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, КНУТД, 26 березня 2026 р. С. 206-208. (0,2 друк. арк.).